

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Mejora en la coordinación de acciones interáreas en Fundación Acompañarte



Julián Malladott
Cohorte XIII 2016 – 2017
13/12/2018

Mejora en la coordinación de acciones interáreas en Fundación Acompañarte

Julián Malladott

Universidad del Salvador



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice General

Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	4
Resumen	5
Abstract	6
Mejora en la coordinación de acciones inter áreas en Fundación Acompañarte	7
Planteamiento del Problema	11
<i>Objetivos</i>	15
<i>Justificación</i>	16
<i>Viabilidad de la Investigación</i>	17
<i>Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema</i>	17
<i>Aportes de la Investigación</i>	18
<i>Diagnóstico</i>	18
Marco Teórico	28
Diseño y Metodología de la Intervención	39
Estrategia y Plan de Acción	45
Desarrollo de la Intervención	52
Preparación y Análisis de datos	91
Conclusiones	100

Referencias Bibliográficas	105
---	------------

Anexos.....	106
--------------------	------------



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice de Figuras

Figura 1. Conformación de áreas en formato Organigrama.	9
Figura 2. Matriz de administración del tiempo.	33
Figura 3. Visión Compartida.	36
Figura 4. Fases de una retrospectiva.	39
Figura 5. Proceso con enfoque cualitativo.	41
Figura 6. Priorización de Variables Estratégicas de la Fundación.	61
Figura 7. Pirámide Tradicional e Invertida.	85
Figura 8. Configuración Sistémica de Espacios de la Fundación.	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Plan de acción del proceso de cambio	46
Tabla 2. Cronograma de Diagnóstico 2017	51
Tabla 3. Cronograma de intervención 2018	52
Tabla 4. Última versión del plan de mejoras	98

Resumen

Esta investigación constituye el trabajo final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador. Esta experiencia permitió al investigador aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso del ciclo académico. Además de volcar el conocimiento a la práctica, generó la posibilidad de acompañar un cambio dentro de una organización a través de las herramientas de Coaching Organizacional.

El trabajo se desarrolló en una organización social que tiene por objetivo acompañar a niños, adolescentes y adultos en situación de conflicto; y, por razones de confidencialidad, se utilizó el nombre de fantasía Acompañarte.

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo y permitió el logro de los objetivos propuestos. La mejora alcanzada en la coordinación de acciones inter-áreas se basó en la creación de espacios de interacción y aprendizaje, en el desarrollo de habilidades de liderazgo, y en el desarrollo de la capacidad de reflexionar y cambiar.

Palabras clave: Coaching Organizacional, cambio organizacional, coordinación de acciones, comunicación, cambio.

Abstract

This research constitutes the final work of the Master in Coaching and Organizational Change of the Universidad del Salvador. This experience allowed the researcher to apply the knowledge acquired during the academic cycle. In addition to turning knowledge into practice, it generated the possibility of accompanying a change within an organization through the tools of Organizational Coaching. The work was developed in a social organization that aims to accompany children, adolescents and adults in a situation of conflict, and for reasons of confidentiality the fantasy name used was Acompañarte. The research was conducted with a qualitative approach and allowed the achievement of the proposed objectives. The improvement achieved in the coordination of inter-area actions was based on the creation of spaces for interaction and learning, the development of leadership skills, and the development of the ability to reflect and change.

Keywords: Organizational Coaching, organizational change, coordination of actions, communication, change.



Mejora en la Coordinación de Acciones Inter Áreas en Fundación Acompañarte

La organización elegida para la realización del estudio, se ubica en el ámbito social y se dedica al acompañamiento psicológico de niños, adolescentes y adultos en situación de conflicto familiar, bajo la aplicación de una metodología particularmente basada en un fuerte acompañamiento grupal y basada primordialmente en un modelo alemán. Para mantener la confidencialidad de los voluntarios y beneficiarios de dicha organización, se denominará a la misma como “Acompañarte”.

Acompañarte nació en marzo de 2008; cuatro años después, en 2012, fueron creadas las áreas con los equipos que hoy aún la conforman. Cuenta con treinta y siete (37) voluntarios, de los cuales, siete (07) son coordinadores de área y entre todos conforman diez (10) grupos de trabajo. Los valores declarados en los que se funda la organización fueron explicitados por la fundadora de la siguiente manera:

- Profesionalismo: excelencia humana y profesional motivada por una profunda convicción y amor hacia la causa.
- Respeto: trabajo inclusivo con diferentes religiones, creencias o filosofías de vida.
- Optimismo: mirada esperanzadora a pesar del tránsito por el conflicto.
- Solidaridad: conciencia social y entrega del propio tiempo y saber.

Continuando con la descripción de la organización, la fundadora compartió con el investigador cuáles son los enfoques o pilares de trabajo en los que se desarrolla la misma:

- Acompañamiento psicológico para niños, adolescentes y adultos a cargo. Se trata del acompañamiento tanto individual como grupal, abarcando la orientación telefónica en momentos de crisis, asistencia en diferentes distancias geográficas y en situaciones pre-natales.

- Capacitaciones y talleres sobre acompañamiento. Enfocado en docentes, padres y alumnos dentro del ámbito escolar; también abarca empresas, hospitales, profesionales de la salud, entidades académicas, organismos del estado y organizaciones no gubernamentales.
- Consultoría para empresas e instituciones. Hace referencia al asesoramiento a diferentes organizaciones ante circunstancias específicas en relación a la temática de la Fundación. Algunas de las actividades dentro de esta línea son los espacios de taller y charla para gestionar empleados conflictivos, desarrollo de contenido en sitios web, material impreso para difusión, servicio de correo electrónico sobre la temática, elaboración de artículos, filmación de spots, capacitación para el personal y orientación para abordaje del tema en diversas áreas de las organizaciones.

En lugar de un organigrama, utilizan un documento donde se especifica la conformación de áreas, en el que figura quién es el coordinador respectivamente y quienes son los miembros que lo acompañan. Dentro de esta estructura se encuentra la comisión directiva y siete áreas.

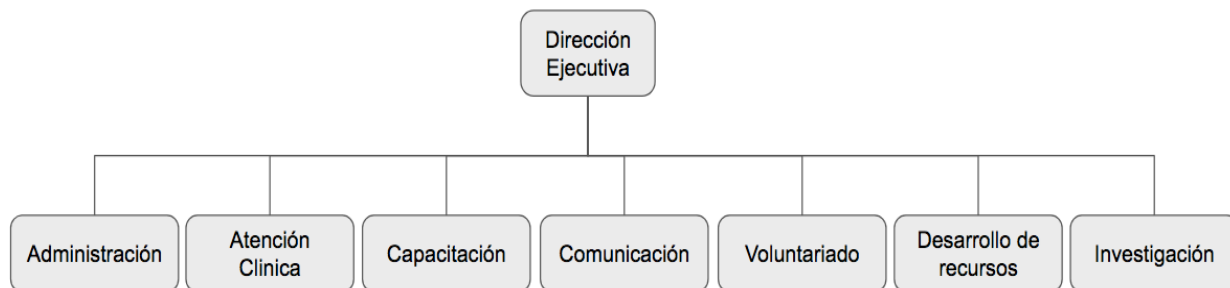


Figura 1. Conformación de áreas en formato Organigrama.

Fuente: Elaboración propia (2018).

El objetivo más cercano que tiene Acompañarte, es contar con una sede que permita que todas las áreas estén nucleadas en un mismo lugar. En la actualidad, el espacio destinado para ello, está siendo remodelado, adaptado y modificado para su posterior inauguración. Por otra parte, la organización en los últimos años ha estado creciendo de manera sostenida a nivel profesional, a pesar de que desde la perspectiva económica, la situación es diferente; de hecho, esto es avalado por comentarios obtenidos de las entrevistas, entre los cuales, se afirmó por ejemplo, lo siguiente: “Seguimos dando saltos cuánticos en lo institucional; en lo económico, se frenó” (Fundadora, comunicación personal, septiembre de 2017).

La organización cuenta con dos tipos de clientes que han sido categorizados como beneficiarios y donantes. A su vez, internamente las áreas se dividen en dos grupos, las cuales se encargan de brindar los servicios necesarios. Cada área tiene un coordinador, quien tiene una responsabilidad mayor a la de un voluntario, aunque desde la óptica total de la organización, es considerado como un voluntario más. Debido a que la sede está en proceso de reparación, cada coordinador se reúne con su equipo en distintos espacios físicos, coordinando encuentros y tareas por medios tecnológicos; esto hace que la integración se logre por un grupo comprometido de personas en pos de sostener la organización. Según las palabras de una voluntaria: “La integración es muy alta, aunque físicamente estamos dispersos” (Coordinadora de área,

comunicación personal, septiembre de 2017).

En cuanto al tiempo dedicado a Acompañarte, la fundadora tiene la posibilidad de trabajar a tiempo completo; por su parte, los coordinadores están comprometidos a hacerlo durante cuatro horas, dos veces por semana. En las entrevistas, la fundadora expresa claramente la necesidad de establecer prioridades y delegar tareas a los equipos, debido a que precisa enfocarse en los aspectos estratégicos de la organización que requieren respuesta: “Tenemos un problema económico sostenido, yo podría dedicarme a trabajar sobre lo económico” (Fundadora, comunicación personal, septiembre de 2017).

Asimismo, también comenta que no se da abasto para responder a todos los temas de la Fundación, asumiendo que regularmente está cerca de todos los coordinadores en cada tarea, debido a que ella es la principal encargada de chequear los pedidos que ingresan y salen de la organización, participando del ‘como’ de la tarea y también realizando todas validaciones necesarias antes de dar curso a las respuestas necesarias: “El grupo es de 7 coordinadores, hablo con cada uno por temas distintos, hay roles distintos. Yo trabajo con el coordinador, lo hacemos juntos...estoy más yo” (Fundadora, comunicación personal, septiembre de 2017).

En profundidad, cuando se realizaron las entrevistas a los coordinadores, algunas de las respuestas se referían a que el objetivo primario era disponer de la sede; respuesta que, al ser analizada, hizo evidente su dependencia fundamental de variables exógenas a las que estaban sujetas pocas áreas de la organización. Por otra parte, cuando se les preguntó a cada área sobre cómo era la comunicación con las demás y si perseguían un objetivo en común, comentaron que solo una vez por mes se tenía conocimiento de ellas: “El conocimiento es superficial, nos enteramos por la reunión de una vez al mes” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017). En cuanto a la información que se transmiten o cómo refuerzan los objetivos al resto

de los voluntarios, explicaron que las reuniones no están orientadas al accionar entre áreas ni entre voluntarios: “En las reuniones generales son más de información, no hay acciones”

(Coordinador de área, comunicación personal, septiembre de 2017).

Planteamiento del Problema

Las siguientes líneas describen el trabajo de acompañamiento a las áreas internas en la mejora de la coordinación de acciones, con el fin de aumentar la eficiencia, alinear objetivos y el esfuerzo, en aquellos aspectos que eran considerados como prioritariamente importantes para la fundación Acompañarte.

El objetivo principal de la fundadora era mejorar la coordinación de acciones entre las áreas con el propósito de comenzar a delegar las responsabilidades que no forman parte de sus competencias administrativas y con ello, otorgarle protagonismo a los coordinadores en el que hacer de sus tareas y para el establecimiento de objetivos en conjunto. Esta necesidad fue expresada también en las entrevistas con los coordinadores desde diferentes perspectivas, asociadas a la identificación de las acciones importantes: “Lo que tiene que bajar tiene que ser concreto, necesitamos una visión real de lo urgente” (Coordinadora de área, comunicación personal, septiembre de 2017). Dicha situación tenía su efecto en la interacción de los coordinadores con los voluntarios, donde la comunicación generaba diferentes interpretaciones con los voluntarios de las distintas áreas, donde también nacía un requerimiento de acciones más profundas: “Necesitamos un lenguaje común con los voluntarios, conectar con la realidad” (Coordinadora de área, comunicación personal, septiembre de 2017).

Teniendo en cuenta los párrafos anteriores, a nivel de coordinadores y de acuerdo a las entrevistas realizadas, se interpretó que cada área estaba enfocada en su propia función, dificultando la coordinación de acciones entre ellas. Efectivamente, así lo expresaba el área de

comunicación, la cual es transversal a todas las demás: “Desconocemos el caudal de trabajo de cada área; el conocimiento es superficial, nos enteramos por la reunión mensual” (Coordinadora de área, comunicación personal, septiembre de 2017). Reforzando esta problemática, las entrevistas expresaban también la necesidad de tener un espacio de agenda cuyo propósito no fuese solo informativo, sino más bien, donde los coordinadores pudieran crear en pos de un objetivo: “Es necesario un espacio de creación en conjunto con los coordinadores” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017).

El impacto a nivel organizacional que percibían algunos coordinadores de esta situación, fue contundente: “No estamos innovando” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017). Algunos otros, hacían hincapié en que el crecimiento de la organización estaba siendo afectado más allá de su situación económica: “No se puede crecer, para pasar a ser una Fundación más grande” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017). De manera más profunda en las entrevistas, se expresó la urgencia de trabajar en esta situación a partir de un trabajo colectivo que los movilice desde un mismo lugar y hacia un crecimiento en conjunto: “Tenemos que crecer desde cimientos básicos” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017).

Los miembros de la organización que fueron entrevistados fueron seleccionados por la fundadora; decisión que abarcó a todos los coordinadores de todas las áreas. De la información recolectada surgieron fortalezas y oportunidades de mejora. Particularmente, las fortalezas que sobresalieron fueron las siguientes:

- Amor por la causa.
- Calidez y calidad humana de todo el grupo.
- Humildad de la fundadora

- Disposición y predisposición a mejorar en el rubro.
- La interdisciplinariedad de los grupos de trabajo.

En cuanto a las oportunidades de mejora, pudieran citarse algunas de las más destacadas:

- Aumentar la integración y creación en conjunto.
- Mejorar la estabilidad económica de la organización.
- Profesionalizar los procesos y las bases de datos.
- Mejorar la fluidez de la comunicación entre áreas.
- Establecer un lenguaje en común con el voluntario.
- Elaborar una línea estratégica de lo que necesita la organización.

Los coordinadores resaltaron la necesidad de trabajar en las oportunidades de mejora, ya que algunos de los efectos que estaban impactando en la organización eran:

- Imposibilidad de innovar.
- Dificultades en el crecimiento de la organización.
- Lentitud en la generación y obtención de recursos económicos.
- Problemas para sostener el resultado de las compañías.
- La afectación en la velocidad de respuesta y en consecuencia llegar a más personas.

Adicionalmente, se llevó a cabo la observación presencial de una reunión mensual de voluntarios con la intención de analizar la interacción entre ellos, el clima generado, el enfoque del encuentro, el nivel de compromiso y la orientación a la acción. Teniendo esto en cuenta, se detectaron los siguientes aspectos:

- La reunión en su totalidad fue informativa, se compartió el estado actual de la organización con respecto a los últimos casos atendidos, el estado económico y el avance de la construcción de la sede.

- El clima del encuentro fue cálido, de confianza y respeto.
- Se observó que cada área comentaba sus novedades, ya sea a través del coordinador de la misma o por un participante del área.
- Durante el transcurso de la reunión no se propusieron o planificaron acciones concretas a realizar luego del encuentro.
- Se observó que la dinámica grupal era de reflexión, propiciada a través de preguntas en la búsqueda de conectar con la filosofía de la organización.
- La reunión se realizaba de manera mensual.
- Al comenzar no se comunicó un objetivo específico.

Se interpretó, luego de analizar lo observado, que no había coordinación de acciones entre áreas que tuvieran como propósito un fin específico; y que adicionalmente, la comunicación no era efectiva, solo se informaba qué había sucedido en la Fundación mes a mes, en mayor medida, con la atención dirigida hacia la organización y sus dificultades con el entorno.

De forma similar, se observó una reunión mensual de los coordinadores para escuchar el diálogo entre ellos, así como también, para examinar la interacción y la coordinación de acciones. La reunión, en esta oportunidad, tuvo una duración de una hora; los hechos remarcables, fueron los siguientes:

- Se compartió información de gestión acerca de cómo iban los temas de cada área.
- La fundadora fue quien abrió la conversación e hizo preguntas.
- Ante la pregunta sobre requerimientos a otras áreas, se percibió que lo solicitado era extenso y que no alcanzaba el tiempo para profundizar, indagar y concretar acciones. Un ejemplo de ello fue mostrado cuando un miembro del equipo expresó una frase, en

referencia al cómo la organización realizaba pedidos a los donantes: “Tenemos que identificar desde qué lugar hacemos los pedidos a las empresas; es una cuestión de dignidad” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017). Luego del comentario, no hubo tiempo, ni interrogantes para identificar cuál era el problema o la creencia de fondo de la declaración.

- No se hicieron preguntas de validación o indagación hacia la fundadora, ni de la fundadora hacia los coordinadores.
- Tampoco se identificó objetivo o reflexión alguna sobre la coordinación entre áreas.

Con fundamento en estos resultados, el investigador concluyó que los temas relacionados a la coordinación de acciones entre áreas, se manejaban de manera unidireccional y solo en términos de pedidos; estos no eran profundizados ni llevados a la reflexión, lo cual traía como consecuencia, la imposibilidad de la identificación de acciones de mejora.

Objetivos

Objetivo general.

Mejorar la coordinación de acciones entre áreas de la Fundación Acompañarte.

Objetivos específicos.

1. Lograr que la dirección ejecutiva defina las prioridades de la Fundación para el año 2018, con fecha previa a marzo de 2018.

Indicador de logro: Definición de las prioridades estratégicas de la Fundación para el 2018 por parte de la dirección ejecutiva, con fecha anterior al 31 de marzo de 2018.

2. Diseñar acciones para la mejora de la interacción con otras áreas antes del mes de mayo de 2018.

Indicador verificable: Elaboración de un plan de mejora en la interacción con otras áreas,

con fecha previa al 30 de abril de 2018.

3. Comunicar a los voluntarios de todas las áreas las acciones previstas del punto anterior, con fecha anterior al mes de abril de 2018.

Indicador verificable: Realización de una reunión con la fundadora y los coordinadores para comunicar a los voluntarios las acciones de mejora previstas en la coordinación de acciones, con fecha anterior al 30 de abril de 2018.

4. Ajustar el plan de mejora considerando las tareas delegadas a coordinadores y voluntarios, con fecha previa al mes de mayo de 2018.

Indicador verificable: Actualización del plan de mejora con el detalle de las tareas distribuidas entre coordinadores y voluntarios, con fecha anterior al 31 de mayo de 2018.

Preguntas de investigación.

En base al planteamiento del problema, las preguntas de investigación a las que se pretenden dar respuesta, son las siguientes:

- ¿Cómo se puede mejorar la coordinación de acciones interáreas mediante herramientas del Coaching Organizacional?
- ¿Qué competencia necesita desarrollar la Dirección ejecutiva para definir las prioridades de la Fundación?
- ¿Qué herramientas necesitan los coordinadores para identificar acciones de mejora?
- ¿Qué competencias necesitan desarrollar los coordinadores para comunicar el plan de acción diseñado?

Justificación

Conveniencia de la investigación.

El propósito del estudio se basó en acompañar a la fundación para la mejora de la

coordinación de acciones entre sus áreas, en un contexto de crecimiento y necesidad de cambio, utilizando como base las herramientas del Coaching Organizacional. Desde la perspectiva del investigador, la finalidad del trabajo consistió en llevar a la práctica concreta los conocimientos aprendidos durante la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional para observar cómo las herramientas de Coaching Organizacional generaron un aporte para el cambio que perseguía Acompañarte.

Implicancias prácticas.

La fundadora, los coordinadores y los equipos de trabajo de la organización, fueron quienes se beneficiaron de manera directa en esta intervención. Consecuentemente, también se favorecieron las personas que requieren los servicios de Acompañarte, entre los que se incluyen los beneficiarios, los voluntarios y los donantes. La contribución interna hacia la Fundación, consistió en el logro de una mejora en la coordinación de acciones a través de las herramientas de Coaching Organizacional, lo cual provocó la aceleración de la velocidad de respuesta a sus clientes y abrió la posibilidad de llegar a un mayor porcentaje de la población, permitiendo, la expansión de la fundación.

Viabilidad de la Investigación

La investigación fue viable, debido a la disponibilidad de la información necesaria, la disposición de las personas para coordinar las reuniones, así como la apertura de éstas a consultas y nuevas propuestas.

Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema

Desde que se creó la organización, es la primera vez que se realizó una investigación relacionada a la problemática estudiada, la cual fue llevada a cabo en función de la implicancia que ésta le otorgó a causa del crecimiento que tuvo en los últimos años. De la misma manera, al

día de hoy, tampoco se han llevado a cabo estudios similares.

Aportes de la Investigación

Este trabajo contribuyó a la identificación de nuevas herramientas por parte de la Fundación para llevar a cabo sus objetivos, permitiendo además, la identificación de los aspectos organizacionales prioritarios, así como el enfoque de sus esfuerzos en el logro de una comunicación efectiva de sus metas.

Diagnóstico

Esta sección describe los autores y sus correspondientes modelos teóricos, tomados como referenciales para la realización del diagnóstico:

- Cultura Organizacional y Elementos de la Cultura Organizacional (Hofstede, 1991)
- La Cultura del Ejemplo (Taylor, 2006)
- El Líder Resonante (Goleman, Boyatzis y Mckee 2010)
- Rutinas defensivas (Argyris, 1993)
- Primero lo primero (Covey, 2009)
- Aprendizaje en equipo (Senge, 2010)

Cultura organizacional.

Hofstede (1991) sostiene que las culturales organizacionales son un fenómeno en sí mismas y que tienen seis dimensiones, las cuales hacen que una organización como sistema social, sea diferente al sistema del país al que pertenece. Dichas dimensiones son:

Orientación a procesos versus orientación a resultados.

En esta dimensión, la organización se orientaba a los resultados, primordialmente, porque la misma se encontraba en un proceso de crecimiento que generaba la constantemente aparición

de desafíos y emergentes. De la misma manera, la atención estaba enfocada en el resultado final, es decir, en dar una respuesta de calidad y eficiente al beneficiario, sobre todo, a quienes no tenían posibilidad de abonar el servicio para que fueran incluidos en el acompañamiento; a su vez, también intentaban captar donantes para seguir ampliando la asistencia a más personas.

Orientación al empleado – orientación a la tarea.

Se observó que la Fundación se orientaba al empleado; había un cuidado del voluntario, el cual era considerado como pieza fundamental de la organización. La filosofía claramente era transmitida y era sostenida por la fundadora. Por otra parte, las reuniones mensuales se realizaban en el sum en el domicilio de un voluntario. Allí se observó un trato cordial con las personas desde el momento en éstas eran recibidas; también se reflejó este trato en como el lugar era ordenado para recibir al voluntario, en la disposición de bebidas y los snacks disponibles. Fue notorio cómo los coordinadores, cedían la oportunidad a sus miembros de equipo para comunicar las novedades y transmitir una experiencia de trabajo conectada con el propósito de la organización.

En las entrevistas, la fundadora expresó en varias ocasiones el fuerte compromiso de los voluntarios en pos de la causa que representaba la organización; durante los encuentros, también se observó que los diálogos se mantuvieron con gestos, tonalidad y palabras de empatía, respeto y agradecimiento hacia ellos.

Orientación parroquial – orientación profesional.

Con fundamento en el propósito de la organización, la información suministrada por las entrevistas y las observaciones de las reuniones mensuales, podría afirmarse que la orientación de Acompañarte, era parroquial. El sustento surgió de la historia personal de la fundadora, vivencia que se correspondía con el propósito de la organización y que se trasladaba a las

reuniones. Dichos encuentros, además de ser informativos, incluían el desarrollo de una dinámica grupal que buscaban conectar emocionalmente con la esencia de la organización. En las entrevistas se identificó en varias ocasiones la conexión del propósito de la organización y el para quien lo estaban haciendo; una frase clara de esto, fue expresada por uno de los miembros: “Una fortaleza de la organización es la calidez, en el modo de que, si los integrantes no se conectan, son eyectados por la cultura” (Coordinador, comunicación personal, septiembre de 2017). Otra manera en la que se resaltaba la orientación parroquial en las entrevistas, fue a través de las palabras: “En la organización hay humildad, nada es para el curriculum o para figurar” (Coordinador, comunicación personal, septiembre de 2017).

Sistema abierto – sistema cerrado.

Dado el tipo de organización y considerando su propósito, había una tendencia marcada hacia un sistema abierto; de hecho, en las entrevistas los miembros se mostraban abiertos al cambio y a la indagación. También, si bien estaban en la búsqueda de perfiles puntuales para el área de atención clínica, también estaban abiertos al hecho de que si se acercaban personas que quisieran ser voluntarias, evaluaban sus habilidades, y dependiendo de ellas, lo invitaban a ser parte de un sector de la organización.

Control laxo – control estricto.

Se consideraba a la organización orientada al control laxo, dado que las personas que participaban como voluntarios no trabajaban a tiempo completo y solo los coordinadores tenían un compromiso con una dedicación de cuatro horas, dos veces por semana, a la fundación, con la flexibilidad de programar su tiempo en base a la concreción del trabajo pautado por fechas de entrega. Así mismo, lo que fomentaba esta flexibilidad desde otra perspectiva, era la falta de la sede, es decir, la carencia de un espacio compartido de encuentro presencial durante la semana

de trabajo.

Por otra parte, Acompañarte disponía de pocos sistemas informáticos dedicados a dar soporte al servicio, ninguno de ellos estaba enfocado al control en cuanto a la asistencia, días de vacaciones y otras cuestiones administrativas relativas al personal. También se reforzaba el control laxo, ante la extensión del tiempo utilizado por un lado, y la falta de puntualidad por el otro, en las reuniones mensuales.

Normativa – pragmática.

La orientación de la organización era pragmática, los fundamentos se encontraban principalmente en su propósito o razón de ser, es decir, el enfoque estaba orientado a que los beneficiarios recibieran un servicio profesional y de calidad. Mirando hacia el interior de la Fundación, fue perceptible que la documentación, o normas en general, eran escasas. Así mismo en el proceso donde se ponía más atención y velocidad de respuesta al cliente, eran en el acompañamiento a personas y familias a través del área de atención clínica, la cual representaba la puerta de entrada que conectaba al beneficiario con el servicio de acompañamiento de la organización. Dicho de otro modo, el resultado que se buscaba, era que la persona recibiera asistencia lo más rápido posible, previamente a la examinación del caso.

Continuando con el análisis de cultura propuesto por Hofstede (1991), se tomaron los siguientes elementos culturales para profundizar en el diagnóstico:

- **Símbolos.** Si bien no existía una sede física, se observó que en las reuniones mensuales las personas vestían de ropa informal y cómoda, también se sentaban en círculos. Había preparativos con bebidas y comidas, previos al encuentro, para agasajar a los voluntarios. De igual manera, se notó que había una mesa con libros referentes a la temática de la organización, donde se encontraba un mensaje a modo recordatorio sobre su devolución,

para que a futuro, pudieran ser tomados por otro interesado.

- **Héroes.** Se identificaron dos heroínas que los voluntarios identificaban como tal: una era la fundadora de la organización, a quienes todos concurrían, le hacían preguntas y la citaban como referente principal. La otra, era el área de clínica que trabajaba cara a cara con los niños, adolescentes y familias, quienes actuaban como referentes clave del servicio que brinda la Fundación.
- **Rituales.** Dado que no había una sede de encuentro, como ya se mencionó, se supo a través de conversaciones con los miembros de la organización, que se realizaban las siguientes reuniones fuera de las formales:
 - Encuentros uno a uno entre la directora ejecutiva y los coordinadores, orientados al feedback y a la información de avance de las tareas comprometidas.
 - Encuentros uno a uno entre los coordinadores y miembros de equipo, con el objetivo de profundizar en el logro de resultados y establecer conversaciones direccionadas a aumentar el compromiso de los voluntarios, si fuera necesario.
- **Valores.** En base a las entrevistas y a lo observado, los valores que se detectaron fueron los siguientes:
 - **Compromiso:** a pesar de algunos comentarios acerca de la necesidad de concretar tareas y objetivos del día a día, la fundadora y los coordinadores destacaban el compromiso por la causa.
 - **Calidad humana:** debido a la conexión generada por el propósito de ayudar a niños y adolescentes, se propiciaba un clima agradable de trabajo, gracias al tener siempre presente para quién se trabajaba día a día. También se identificó este valor en el trato humano, a través de la imagen corporal, el tono de voz y el

lenguaje, durante las interacciones de las personas.

Además de estos valores, se sumaron los que declaró formalmente la Fundación.

Liderazgo.

Con fundamento en las observaciones realizadas a la organización y tomando como referencia los distintos tipos de liderazgo que plantean Goleman, Boyatzis y McKee (2010), los estilos que predominaban en la dirección ejecutiva eran del tipo de liderazgo afiliativo y democrático. Según lo observado, los estilos están cimentados en los siguientes aspectos:

- Fomentar el acuerdo y la participación de todos.
- La valoración de los voluntarios y el aporte del tiempo de éstos.
- Hay un clima positivo, se priorizan las relaciones, el contacto emocional y la empatía.

Teniendo en cuenta los estilos de liderazgo, se detectaron los siguientes efectos:

- Había un mensaje recurrente en la organización, en el cual se trataba de cuidar al voluntario; pero detrás de él, subyacía un entendimiento paternalista hacia el mismo. Esto hizo que el significado de lo que es ser voluntario, variara dentro de la Fundación, creando un efecto no favorable, como lo explicó uno de ellos comentando: “Creo que tiene que ver con lo que significa voluntariado: a voluntad, cuando puedo. ¿Qué es el voluntariado?” (Coordinador, comunicación personal, septiembre de 2017). Esto provocó la demora en la concreción de los objetivos: “Voluntario no se asocia a venir cuando tiene ganas” (Coordinador, comunicación personal, septiembre de 2017). A su vez, como no tenían un objetivo en común y prioritario, lo que sucedía, lo explicó otro miembro de la Fundación: “Hay que estar atrás de los pedidos, tener que hacer recordatorios” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017).
- El enfoque en las relaciones y la empatía, permitieron la construcción de un gran equipo.

En paralelo, existía un aspecto que, aunque en conocimiento de todos, no apareció como prioritario, que es el tema económico; punto que fue destacado según los resultados de las observaciones como el más crítico: “La Fundación está en rojo, no puedo con el tema económico, y cuando se los doy a los voluntarios que son parte del equipo, me dicen: no puedo” (Coordinadora, comunicación personal, septiembre de 2017). Algunas áreas estaban lidiando con el tema, y aunque se hablaba de ello por toda la Fundación, no se encontró nada definido como objetivo para realizar acciones en conjunto; es decir, de alguna forma, había coherencia con los estilos de liderazgo.

- De la misma manera, la atención en las personas, por sobre los procesos, generó efectos positivos y potencialidades a descubrir; solo algunas áreas conocían los procesos más destacados de la Fundación. Dichos procesos, estaban contruidos de manera artesanal, cada área y/o grupo de áreas, tenía su propia forma de hacer las cosas y de coordinar acciones.

Bajo estas premisas, es destacable que los estilos de liderazgo estaban imposibilitando detectar qué era lo realmente importante: “Este tipo de líderes tienden a valorar a las personas y sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos” (Goleman et al., 2010, p. 98). De acuerdo con lo planteado, sostener este estilo en el contexto mencionado, sumado al desconocimiento de los procesos más importantes y a las áreas enfocadas en sus propios objetivos, se estaba gestando que los aspectos realmente significativos no aparecieran en escena. “El coste de esta estrategia sostenida en el tiempo es la confusión” (Goleman et al., p. 100).

Urgente versus importante.

Se evidenció que existen varios temas a considerar al mismo tiempo. Tomando las

entrevistas como fuentes de información y dependiendo del entrevistado, se destacan los siguientes aspectos de interés:

- Tener la sede (objetivo que se persigue en 2017)
- Generar una cultura de acompañamiento
- Realizar campañas para adquirir más donantes
- Fomentar el acompañamiento terapéutico
- Implementar un software para gestionar los clientes (CRM)
- Obtener recursos económicos
- Incorporar más terapeutas
- Otros objetivos puntuales de cada área

En las entrevistas, emerge en varias ocasiones la necesidad de la sede; sin embargo, hay varias declaraciones sobre que el hecho de que la Fundación tiene problemas económicos, y dentro de este tema, se abren muchos más, referidos a donantes, articular campañas, entre otros. Los problemas económicos mencionados, se relacionan con el acelerado crecimiento de la Fundación, lo cual trajo consigo un volumen mayor de gastos que no pueden ser cubiertos por las campañas, las inversiones o los donantes actuales, es decir, había más egresos que ingresos. Todo esto, genera incertidumbre y desvía la atención de lo que es esencial, los equipos se coordinan en base a sus objetivos o lo que creen que es importante o urgente, no hay una línea específica: “Lo que tiene que bajar, tiene que ser concreto” (Coordinadora de equipo, comunicación personal, Septiembre 2017).

Citando algunas frases de las entrevistas: “Necesitamos una real visión de lo urgente” (Coordinadora de equipo, comunicación personal, septiembre 2017) y “Nunca nos negamos cuando nos vienen a pedir” (Coordinadora de equipo, comunicación personal, septiembre 2017),

se hace evidente que estas generan una situación donde no hay una clara diferenciación de lo importante de lo urgente, imposibilitando la coordinación de acciones de manera efectiva hacia un objetivo prioritario y concreto. “Llega un gran problema, nos golpea, y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido” (Covey, 2009, p. 167). De acuerdo con el autor, el problema de que esta situación se sostenga, es la posible generación de una confusión que no permita detectar realmente lo que es prioritario para la organización y que ello provoque, el desgaste del equipo.

Rutinas organizacionales.

Según plantea Argyris (1993), independientemente del rubro y tamaño de las organizaciones, siempre existen rutinas defensivas. Estas rutinas tienen su origen en la relación entre las personas, generalmente, por fallas en la comunicación y temas que no se conversan. Con posterioridad a las observaciones se detectaron las siguientes rutinas:

Visión de túnel.

Que la organización aún no cuente con una sede, refuerza esta rutina, puesto que cada área funciona en distintos lugares físicos. Sumado a esto, las áreas reconocen su impacto y el aporte que realizan de manera independiente, aunque no, de manera sistémica. Desde otra perspectiva, los equipos enfocados en diferentes tareas y clientes, sin un objetivo compartido, generan que las personas estén conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto (Argyris, 1993).

Aprendizaje supersticioso.

El trabajo enfocado en solo los objetivos de las áreas, y utilizando los espacios de eventos mayormente para brindar información, ocasionan que el espacio de aprendizaje quede aislado, no

hay un aprendizaje organizacional; se realizan pequeños cambios pero sin generar el espacio para un cuestionamiento profundo, el aprendizaje queda truncado. Esto, según lo expuesto por Argyris (1993), es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente incorporado.

Aprendizaje en equipo.

Dado el contexto mencionado, el aprendizaje se basa en áreas, o solo en algunas áreas, que actúan en conjunto. Si bien hay espacios orientados al debate, a compartir información y al diálogo, no es suficiente para lograr una coordinación de acciones efectiva. Según lo expuesto por Senge (2010), el diálogo también comprende el aprender a reconocer qué patrones están erosionando el aprendizaje. De esta forma, los equipos aprenden verdaderamente, no solo para generar resultados extraordinarios, sino que sus miembros tienen un crecimiento más acelerado.

Conclusiones preliminares de la etapa de diagnóstico.

Como resultado de la recolección de datos y el análisis, el investigador dedujo que:

- La organización se encontraba en un proceso de profesionalización, y a la vez, de detención del crecimiento, debido, primeramente, a la dificultad para coordinar acciones.
- Las prioridades de la organización no eran claras, la información fluía de manera distinta en los equipos de trabajo, orientándolos a diferentes direcciones donde no existía la distinción de lo importante y lo urgente. En consecuencia, esto sería lo primero que hay que concretar.
- Las áreas estaban enfocadas en su propia especialización, desconociendo el impacto en el resto de las áreas de la organización; esto se sostenía debido a la falta de un objetivo en común y también en que la coordinación se centraba en compartir información, en lugar de ejecutar acciones o tareas concretas.

- Esta situación tenía un efecto sistémico al resto de la organización donde voluntarios operaban desde diferentes perspectivas y objetivos distintos, dificultando la concreción de tareas en tiempo y forma. A esta situación se sumaban dos variables que describen la complejidad, una es el tipo de cultura descrita en las líneas anteriores, la cual era particularmente influenciada por la otra variable, el estilo de liderazgo Democrático y Afiliativo.

Marco Teórico

Para la investigación, se utilizaron los siguientes marcos teóricos para justificar de manera coherente y explícita, la necesidad de mejora en la coordinación de acciones.

Ontología del Lenguaje

Esta teoría sostiene que el lenguaje es vital en la interpretación del ser humano de su propia realidad. En las entrevistas y en las observaciones, se tomaron en consideración los postulados básicos que fundamentan la ontología del lenguaje de Echeverría (2010):

- Los seres humanos son seres lingüísticos.
- El lenguaje es generativo.
- Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

De esta manera el investigador estuvo atento en la observación sobre la forma en como las personas se expresaban en las entrevistas y en sus reuniones.

Liderazgo

Según Goleman, Boyatzis y McKee (2010), existen seis estilos de liderazgo que se tomaron como referencia para la investigación. Particularmente, los estilos que generan resonancia son: visionario, coaching, afiliativo y democrático. Luego, hay otros dos que generan disonancia y que deben ser usados en el momento preciso y con responsabilidad; estos son el

estilo timonel y autoritario.

Tomando esta teoría se consideraron ciertos puntos para observar y comprender cuáles eran los estilos de liderazgo predominantes en la organización. Dichos aspectos son:

- Generación de contextos en los equipos.
- Cómo se toman decisiones.
- Cómo se comunica lo que debe hacerse.
- Autogestión de las emociones.
- Otros.

Goleman et al. (2010) hacen hincapié en que los líderes eficaces hacen uso de los seis estilos de liderazgo y que pueden utilizar uno u otro según el contexto y sus circunstancias. Cada estilo incluye un conjunto de habilidades asociadas y tiene una función específica, así como también, influyen en el ambiente de manera distinta.

Culturas Organizacionales

El estudio realizado por Hofstede (1991) se toma como referencia en relación a cómo las culturas nacionales tienen una influencia directa en la cultura organizacional de un mismo país. Se identificó a la organización en las seis dimensiones que propone el trabajo mencionado.

- En la dimensión con orientación a procesos versus resultados, se logró comprender la organización en cuanto a su accionar diario, es decir, dónde enfocan el esfuerzo para llevar a cabo sus tareas, qué compromisos asumían, qué actividades sostenían y cuáles descartaban, entre otras variables posibles.
- En cuanto a la orientación al empleado versus orientación a la tarea, el foco de atención estuvo centrado en observar qué experiencia vivencial tenían los voluntarios al ingresar a la organización, cómo percibían el trato, cómo se satisfacían sus necesidades, cuáles eran

los códigos de vestimenta y cuáles eran los comportamientos que se sostenían diariamente.

- En lo parroquial versus profesional, se buscó interpretar cómo se identificaban las personas con la organización. Para ello, se observaron los encuentros y comportamientos de quienes construyen la identidad de la organización, definida en esta dimensión. Se tuvo en cuenta la historia de la fundación, cómo fue conformada la misma, con qué propósito, por quién y cómo se reflejaba en la interacción de las personas que componían Acompañarte.
- Respecto a la dimensión de sistema abierto versus sistema cerrado, esta se relaciona con las diferentes observaciones enfocadas al modo en que la Fundación convocaba a las personas, cómo estas se adaptaban y cómo los equipos le daban la bienvenida. También se tomó como información válida, el trato recibido por el investigador durante su participación en los encuentros acordados con la fundadora dentro de la cultura.
- En referencia a la dimensión asociada al control laxo versus control estricto, esta le fue de utilidad al investigador para observar los mecanismos de control que pudieron darse dentro de la organización, detectar qué marco se utilizaba para cumplir los objetivos definidos por la Fundación, cómo era el seguimiento de los mismos y qué efecto tenían estos en el clima laboral. Así como también, cuáles eran los acuerdos explícitos e implícitos en las acciones que se llevan a cabo en el día a día.
- En la última dimensión, normativa versus pragmática, se colocó la mirada en el mecanismo que utilizaban para la coordinación de las tareas, cuáles eran los procesos y cuál era la documentación disponible. También se prestó atención al papel que jugaban las normas, la ética y las necesidades de los clientes.

Hofstede (1991) hace hincapié en elementos adicionales que marcan la diferencia entre las organizaciones ubicadas en un mismo país. Los elementos utilizados por el investigador, fueron los símbolos, héroes, rituales y valores; parámetros, que le permitieron comprender los cimientos de la cultura de la Fundación.

Diagnóstico Cultural

Taylor (2006, p. 33) sostiene que el diagnóstico cultural es el punto más importante de una investigación y requiere de una mirada externa para realizar una intervención. Para esto, la atención estuvo enfocada en la identificación de los mensajes que subyacían por debajo de los componentes de la cultura y que influenciaban el comportamiento de las personas que están inmersas en ella; en otras palabras, detectar “lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten”.

El propósito de incluir este marco teórico, fue el de tener una referencia válida para profundizar en el comportamiento de los integrantes de la Fundación, buscando el reconocimiento de los mensajes clave que le daban forma a la cultura actual, los cuales, posteriormente facilitarían la identificación de acciones de cambio. Algunos ejemplos de los aspectos de interés al investigador, fueron los siguientes:

- Los procesos o mecanismos aplicados por la fundadora para gestionar a los coordinadores y definir acciones o delegar tareas en cada una de sus áreas.
- El comportamiento de la fundadora y los coordinadores en cuanto a cómo se relacionaban entre ellos.
- Los símbolos pertenecientes a la fundación, sean estos: objetos, dinámicas, eventos o decisiones a los que se les daba mayor énfasis.

La información recopilada en los puntos mencionados ayudó al investigador a observar el

impacto de las sesiones de coaching y los talleres, ámbitos donde, en mayor medida, se daban los cambios en el mensaje y en los comportamientos de los integrantes de la fundación.

Urgente versus Importante

Covey (2009) realizó un estudio profundo acerca de la administración del tiempo, en el cual afirma que el desafío no está en la administración de un intangible o de algo externo como las tareas de una organización, sino por el contrario, está relacionado con la administración del tiempo de las personas, en donde la satisfacción por lo logrado deja de estar en lo material y pasa a ser algo intrínseco del ser humano. Con este fin, desarrolló un modelo visual de utilización del tiempo, estructurado en cuatro cuadrantes, en los cuales se utilizan las siguientes variables:

- **Urgente.** Tareas, hechos o cosas que suceden que no se pueden prever, y en los que es necesario tomar acción; el impacto está en el fluir de lo planificado y el hacer diario. En su contrapartida, aparece lo no urgente, que se relaciona linealmente con su opuesto; entre ambos surge la definición de lo que urgente como principio, el cual afecta en cómo se categoriza el tiempo.
- **Importante.** Responde a las tareas que no solo es necesario hacer, sino que están relacionadas con la potencialidad de crecimiento, con el fluir, con lo que agrega valor y suma un paso hacia la concreción de una meta o hacia la visión. Por el contrario, lo no importante, en gran medida es afectado por el postulado de qué es importante en sí, dejando afuera lo que no agrega valor y que puede ser desechado, delegado o re-planificado.



Figura 2. Matriz de administración del tiempo.

Fuente: Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (2009).

Particularmente, Covey (2009) relaciona las variables mencionadas definiendo las siguientes categorías:

- Urgente e Importante. Aquí se unen lo crítico del día a día, lo necesario a hacer, tanto lo importante planificado y lo imprevisto. Sostenerse en esta categoría, implica un aumento de esfuerzo considerable que afecta la efectividad de las personas o equipos. Debido a esta causa, las personas pueden pasar a la cuarta categoría para compensar el desgaste, perdiendo el equilibrio y la efectividad de sus acciones.
- No urgente e Importante. Es la categoría donde se puede planificar y garantizar la efectividad y el fluir diario. Como consecuencia, las personas adquieren bienestar y felicidad ya que están enfocadas en lo realmente importante.
- Urgente y No importante. En esta combinación, la definición de urgente se pone bajo la

lupa de la indagación para determinar si lo urgente es un pedido para alguien más, que merece ser delegado o eliminado, ya que aquí predomina la reactividad, la cual genera una visión cortoplacista y la rutina defensiva, visión de túnel.

- No Urgente y No importante. En esta categoría aparece la distinción de desperdicio, donde las realizaciones de actividades representan una costumbre o una rutina defensiva, lo cual ocasiona pérdida de tiempo, y consecuentemente, ineffectividad.

La consideración de las premisas mencionadas, permitió determinar que la Fundación no contaba con ningún mecanismo de priorización. Bajo la perspectiva de observación del investigador, se interpretó que los miembros se encontraban, en cierta forma, trabajando en un cuadrante del tipo urgente e importante, según los hechos que se describieron en el diagnóstico. Esta categoría, urgente versus importante, converge en la complejidad con el resto de los marcos utilizados, debido a que la falta de prioridades proviene del tipo de cultura en la cual está inmersa la Fundación, y en consecuencia, también representaba una de las causas profundas de sus problemas, sostenidos en el tiempo por el estilo de liderazgo.

Rutinas Organizacionales

A consideración de Kofman (2008), una rutina defensiva se refiere a patrones de conducta de los integrantes de una organización. En paralelo, Argyris (1993) afirma que las rutinas defensivas se encuentran en todas las organizaciones, sin importar su diferenciación con el resto. La rutina es el resultado de las relaciones, cuando la comunicación entre estas, comienza a fallar; ya sea, por mantener el silencio en algunos temas, o por entendimientos diversos. Teniendo esto en cuenta, el investigador otorgó relevancia a las rutinas para detectar inconsistencias en la organización.

Aprendizaje en Equipo

Senge (2010) sostiene que una visión compartida dentro de la organización, enfoca y concentra las energías para el aprendizaje. La visión compartida y el aprendizaje en equipo son disciplinas estrechamente relacionadas, ya que la coordinación de acciones se enfoca hacia un propósito concreto, una sin la otra no tendría rumbo cierto y la energía quedaría estancada.

Una visión compartida establece la dinámica necesaria para la alineación del equipo hacia el aprendizaje. En la Figura 3, mostrada a continuación, es evidente que sin visión hay caos; sin embargo, aun cuando exista una visión, es necesario trabajar para que la misma sea compartida, dado que el foco o el interés personal de los miembros, puede demorar su concreción. Una visión compartida se basa en la construcción o aceptación de una visión y en la alineación a ella. En otras palabras, es necesario lograr un entendimiento común en su significado, así como también, comprender la forma que utilizarán los integrantes de la misma, para lograr llevarla a cabo.



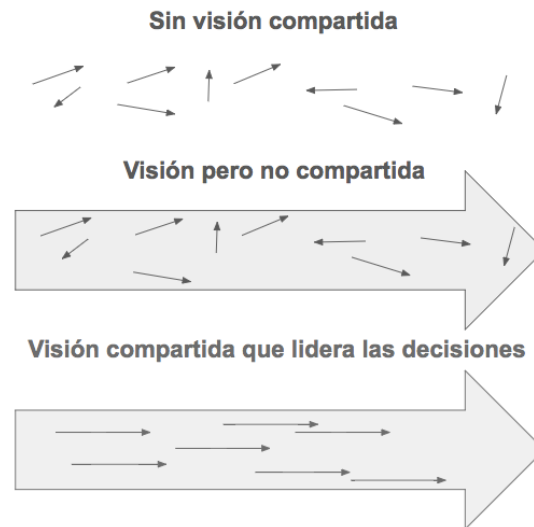


Figura 3. Visión Compartida.

Fuente: Elaboración propia tomada de Senge, P. La Quinta Disciplina (2010).

Tomando la perspectiva de Senge (2010), el investigador agregó que la visión compartida pero sin objetivos entre las áreas de la Fundación, generó el mismo efecto que la visión no compartida. Es decir, debido a que observó cómo los integrantes se sentían identificados emocionalmente con el propósito de Acompañarte, a su vez detectó que no se correspondía en la misma medida con las tareas que eran necesarias realizar para llevar a cabo dicho propósito.

Retrospectivas

Sosteniendo lo que señala Larsen (2006), una retrospectiva se trata de una reunión especial en la cual un equipo se toma el tiempo para reflexionar sobre el trabajo concretado y sobre sí mismo, es también un espacio para detectar qué aprendizajes incorporaron y cómo aplicarlos en futuras tareas. Las retrospectivas tienen la particularidad de que pueden aplicarse a diferentes situaciones y complejidades, dado que es un marco de aprendizaje que brinda una estructura dividida por fases, en la cual se puede desarrollar y diseñar cualquier encuentro, reuniones, talleres, eventos, entre otros. Las fases mencionadas son:

- Abrir el encuentro. Romper el hielo, conectar a las personas con el encuentro, chequear la emocionalidad y alinear expectativas. La fortaleza de este paso es la generación de un espacio donde la persona logre enfocarse en el tópico del encuentro.
- Recolección de datos. Dirigir la atención de la conversación hacia un tema específico. Esta etapa se relaciona con la divergencia de las diferentes miradas que permite capturar el mundo perceptivo o la construcción lingüística que utiliza cada persona.
- Análisis de datos. Permite indagar en las raíces de la información, buscar la fuente de lo que sucede, observar sistémicamente, detectar comportamientos. Es una fase particularmente útil para resolver problemas, puesto que facilita la detección de las causas profundas que los generaron, y a su vez, permite generar acciones de cambio desde la misma posición.
- Decidir y accionar. Esta etapa se relaciona con la convergencia, se trata de decidir luego del análisis y de la reflexión, qué acciones resultan importantes para el aprendizaje. También la realización de las acciones, fomentan el compromiso y la motivación de los participantes.
- Cerrar el encuentro. Además de cerrar el espacio, incluye el logro de un entendimiento común sobre la experiencia, poder tomar sugerencias para mejorar el proceso de retrospección y detallar específicamente cuándo se completarán las acciones comprometidas.

La retrospectiva, desde otra perspectiva, se sustenta en un proceso constituido de tres partes:

- Divergencia. La apertura colectiva de perspectivas y opiniones en referencia a la temática a tratar.

- Exploración. La búsqueda de las causas raíces que generan las problemáticas o la búsqueda de la innovación.
- Convergencia. El punto de llegada colectivo hacia el aprendizaje a través de un conjunto de decisiones y acciones.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

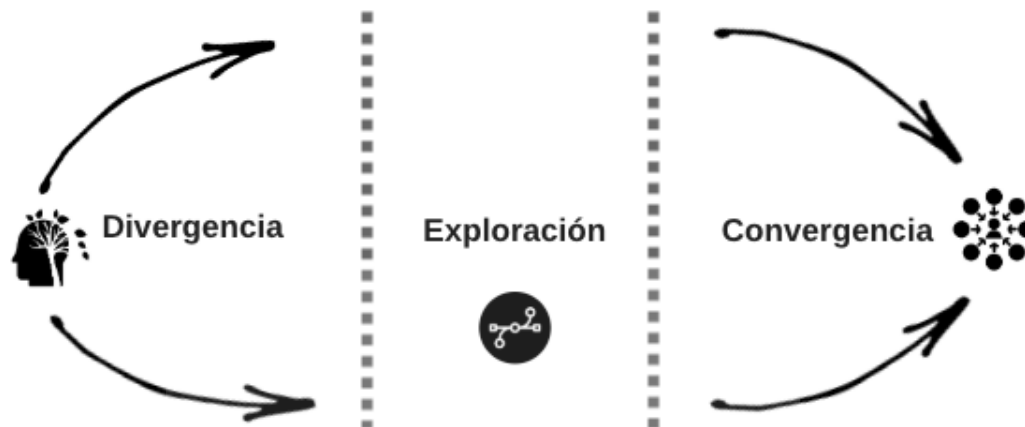


Figura 4. Fases de una retrospectiva.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Este modelo teórico fue considerado por el investigador en base a las entrevistas realizadas y a las observaciones dentro de la organización, como sugerencia factible de que los encuentros fueran orientados a la acción, además de su función informativa, y con el propósito de brindar un marco de aprendizaje en las reuniones entre áreas. Para lograr los puntos mencionados, fue necesario transferir la distinción de retrospectiva y la estructura de la misma, para facilitar su uso en la práctica interna.

Diseño y Metodología de la Intervención

El diseño de este trabajo se realizó bajo la perspectiva del enfoque cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) hay diversos métodos para recopilar información, entre los que se incluyen las entrevistas, los grupos focales, la observación, el uso de documentos, historias personales e historia de la organización.

“El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de

observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Hernández et al., 2006, p. 9). Desde este enfoque, el proceso de recolección y análisis sucede en paralelo, siguiendo una lógica inductiva en lugar de estar basado en un estándar. El investigador recolectó la información necesaria a través de diversas técnicas y se introdujo en el interior de la Fundación, observando, entrevistando y habitando los espacios necesarios para diseñar la intervención.



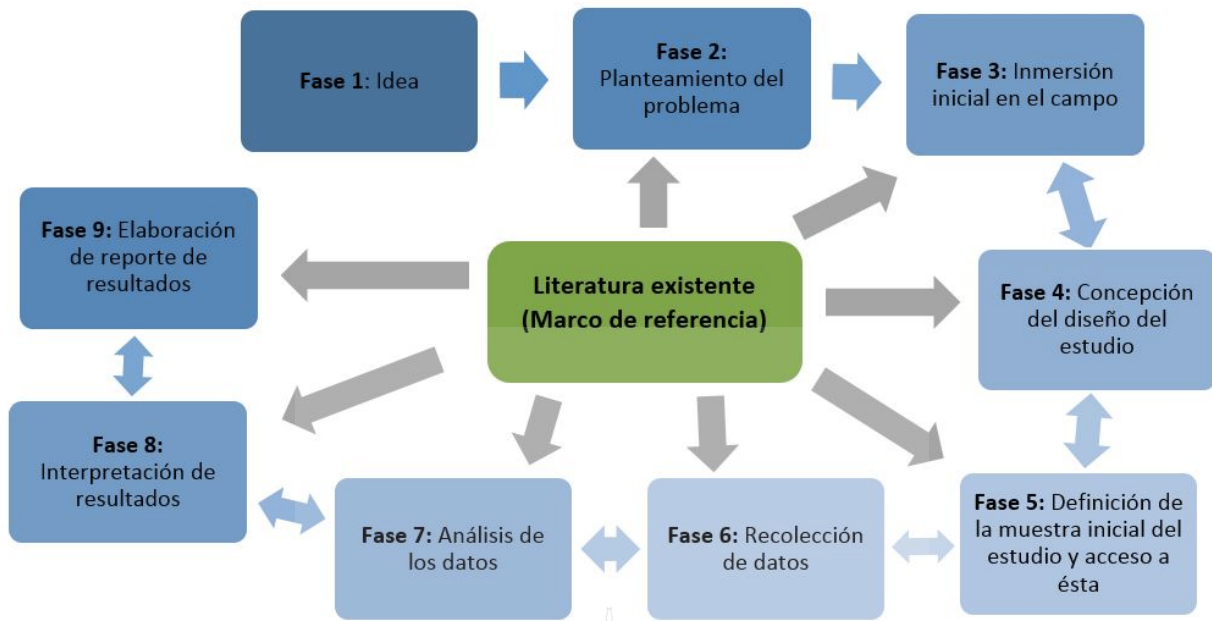


Figura 5. Proceso con enfoque cualitativo.

Fuente: Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación.

Debido al uso del enfoque cualitativo, los datos recolectados a través de distintos métodos son potencialmente cambiantes durante el transcurso de la investigación; para ello, el modelo propuesto por Hernández et al. (2006), sugiere los siguientes medios:

- La observación: la cual tuvo como propósito profundizar en el contexto de la fundación y tomar un rol activo que permitió explorar los ambientes, las subculturas y las características sociales subyacentes; logrando conectar empáticamente con las personas, comprender cómo se vinculan, cómo transitan sus procesos y qué significa para ellos, llevar a cabo lo que cotidianamente realizan. También se hizo uso de la observación con el fin de identificar problemas y construir las hipótesis necesarias.
- Las entrevistas: se utilizaron debido a que el problema de estudio no fue visible a simple vista, gracias a su complejidad o debido a comportamientos éticos. A través de las mismas, se logró comprender el constructo lingüístico sobre los temas que consideraba

importante la Fundación.

- Los grupos de enfoque: mostraron el interés del investigador y del grupo a descubrir una nueva perspectiva sobre el tema a tratar. Lo más importante de esta técnica de recolección de datos fue el permitir la identificación de la unidad de análisis representada por el grupo, la cual fue utilizada por el investigador para realizar su trabajo.
- Los documentos y materiales: sirvieron como una fuente valiosa para la recopilación de datos cualitativos, dado que hicieron un aporte al tema central de la investigación; permitiendo difundir la dinámica cotidiana y la historia de la fundación, la cual fundamentaba las situaciones que se vivían.
- Las biografías e historias de vida: se vieron reflejadas en el análisis de las entrevistas y en los diferentes documentos de la fundación, los cuales resultaron una gran contribución a la investigación.

En esta intervención, categorizada dentro del tipo cualitativo, el proceso de recolección de datos y análisis sucedieron orgánicamente en forma simultánea; esto implicó que el análisis no estuviese dentro de los estándares y que surgiera la necesidad de diseñar un esquema propio para éste. Bajo tal premisa, el investigador definió las siguientes directrices para el desarrollo del mencionado diseño:

- Estructurar los datos recolectados.
- Describir las experiencias de las personas y sus comportamientos, desde su propia forma de ver el mundo.
- Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos.
- Interpretar y evaluar categorías, tópicos y patrones.
- Explicar ambientes, situaciones, hechos y fenómenos.

- Reconstruir historias.
- Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema.
- Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada, o construir teorías.

Adicionalmente se utilizó el diseño investigación-acción, en el cual según Hernández et al. (2006), los participantes y el investigador, necesitan interactuar de manera constante con los datos. Las tres fases esenciales de este modelo son:

- Observar para construir un bosquejo del problema y recopilar información.
- Pensar para analizar e interpretar.
- Actuar para resolver problemas o implementar mejoras.

Cada una de estas etapas se da de una manera cíclica y repetitiva hasta que el problema es resuelto. En esta investigación, este método se utilizó para analizar emergentes y los efectos no esperados o imprevistos de la intervención.

El proceso en detalle, consta de los siguientes pasos:

- Detectar el problema. Identificar las incoherencias, los comportamientos, las causas de los problemas y determinar cuáles son las dificultades que obstaculizan el logro del estado deseado.
- Formulación de un diagnóstico. Recopilar la información necesaria y pertinente, aplicando para ello, diferentes herramientas de recolección de datos y procedimientos de análisis de los mismos.
- Diseñar y ejecutar una intervención. Con la información recopilada, elaborar posibles cursos de acción y analizar de manera previsible el impacto en su aplicación concreta.
- Retroalimentación. Comprobar el efecto de las acciones y evaluar si el efecto esperado ocurre en consecuencia. En base a esto, decidir si es necesario replantear el problema y diseñar nuevas

acciones. Luego de esta etapa, el ciclo se ejecuta nuevamente, permitiendo así continuar con el aprendizaje.

La recolección de datos para diagnosticar y diseñar la estrategia de intervención se realizó a través de las siguientes herramientas:

- Entrevistas:
 - Realizadas con la fundadora.
 - Realizadas con cada coordinador de área.
- Observación de:
 - Reuniones entre la fundadora y los coordinadores.
 - Reuniones entre todos los voluntarios, incluidos los coordinadores y la fundadora.
 - Espacios de interacción fuera de las reuniones.
 - Lugar físico en el cuál interactuaban las personas y coordinaban sus acciones.
- Grupos de enfoque:
 - Con personas seleccionadas para comprender y validar la situación actual.
 - Con la fundadora y coordinadores para comprender el proceso de cambio.
- Revisión de la información disponible sobre la Fundación.

Para reducir el posible sesgo del investigador, la selección de las personas entrevistadas, los momentos de observación y los grupos de enfoque fueron seleccionados de manera estratégica junto a la fundadora. El propósito de esto, fue el de conocer las funciones y responsabilidades de cada área de la organización, comprender cada una de las perspectivas de sus coordinadores, observar la dinámica de las personas dentro de las reuniones grupales y fuera de ellas, así como también, establecer una perspectiva común de la situación abordada.

Estrategia y Plan de Acción

La propuesta de intervención llegó a la dirección ejecutiva y al equipo de coordinadores, contemplando la visión sistémica que ofrece el modelo de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional.

El diseño de la estrategia tuvo como eje primordial el logro de los cambios apuntados al núcleo del liderazgo; para esto, se utilizó el modelo de desarrollo de Taylor (2006), enfocado en la atención en el desempeño de la fundadora y de los coordinadores, para que con sus comportamientos como líderes, logren un cambio en la cultura y así alcanzar los resultados de la Fundación.

La estrategia se elaboró simultáneamente con la fundadora y estuvo basada en el alcance de los siguientes ejes:

- Las competencias de liderazgo requeridas para organizar el trabajo y comunicarlo efectivamente.
- La afiliación de los coordinadores a una visión en conjunto que posibilite la organización de acciones entre ellos, con la fundadora y con los voluntarios.
- La comunicación e interacción de los coordinadores con el resto de los voluntarios.

En la tabla de la página siguiente, se describe el diseño de las acciones para la implementación del plan de acción realizado en base a la recopilación de datos obtenida en la etapa de diagnóstico.

Las sesiones de coaching, los encuentros y los talleres, fueron organizados de tal manera que facilitaron la generación de nuevas distinciones durante el transcurso de la intervención.

Tabla 1. Plan de acción del proceso de cambio

Tipo de Encuentro	Participante	Objetivo	Cantidad de encuentros
Reunión apertura del Proceso de Cambio	Fundadora	Expresar la motivación del cambio.	Un (01) encuentro
Sesiones de Coaching	Fundadora	Acompañar el desarrollo de las competencias de liderazgo con el objetivo del cambio planteado.	Seis (06) encuentros
Taller Urgente vs. Importante	Fundadora	Ofrecer un enfoque teórico y práctico sobre el orden de prioridades de la organización.	Un (01) encuentro
Taller de Visión Compartida	Fundadora y Coordinadores	Ofrecer un enfoque teórico y práctico para el diseño de una visión compartida como punto de partida para alinear la coordinación de acciones.	Un (01) encuentro
Taller de Retrospectivas	Coordinadores	Ofrecer un enfoque teórico y práctico sobre cómo realizar reuniones efectivas para el aprendizaje a través de la acción.	Un (01) encuentro
Taller de Víctima/Protagonista	Coordinadores	Ofrecer un enfoque teórico y práctico sobre los modelos mentales que operan en el ser observador y cómo delimitan la toma de decisiones.	Un (01) encuentro
Taller de Liderazgo Servicial	Fundadora y Coordinadores	Ofrecer un enfoque teórico y práctico sobre qué habilidades de liderazgo de servicio facilitan un cambio de cultura.	Un (01) encuentro
Reunión de Cierre del Proceso de Cambio	Fundadora	Intercambiar conclusiones del proceso.	Un (01) encuentro

Fuente: Elaboración propia (2018).

Para los talleres y las sesiones de coaching, se diseñó una hoja en formato visual con el nombre “Marco de Acción” (ver Anexo 3), la cual tuvo como finalidad lo siguiente:

- Recopilar aprendizajes.
- Realizar un aporte a la reflexión, en referencia a la determinación de la vinculación de la coherencia entre acciones planteadas y cómo aportaban éstas al logro de los propósitos organizacionales.
- Alinear los objetivos a la estrategia de la fundación.
- Brindar la posibilidad de auto-reflexión.
- Representar un soporte visual para compartir los avances personales al resto de los integrantes de la Fundación.

Este material, también sirvió para capitalizar las experiencias y anclar los conceptos necesarios, garantizando con ello, la efectividad de la intervención.

Los conceptos o distinciones propuestas para los encuentros, fueron transmitidos de manera tal, que generaron una cercanía entre lo vivencial y la perspectiva teórica; los mismos, fueron compartidos bajo los siguientes pilares:

- Asociar la distinción a una experiencia o ejemplo concreto de la persona o grupo de personas que lo recibe.
- Brindar la posibilidad de construir de manera colectiva la distinción.
- Compartir la teoría necesaria bajo el enfoque de ajustar lo creado.
- Reflexionar sobre el concepto y la conexión con la experiencia.
- Anclar los conceptos o experiencias, detectando nuevas posibilidades y definir acciones de mejora.

La descripción del plan de acción especificado en el cuadro anterior, se detalla en las siguientes líneas:

- **Reunión apertura del Proceso de Cambio**

Objetivo: Mostrar las observaciones recopiladas en la etapa de diagnóstico a la fundadora para generar el contexto de cambio y el compromiso necesario para alcanzar los objetivos.

Duración estimada: La reunión es de dos (02) horas y media.

- **Sesiones de Coaching**

Objetivo: El contexto de tales encuentros, está enmarcado en el acompañamiento necesario para el logro de los objetivos de la investigación. Las temáticas de las sesiones pueden ser múltiples, aunque relacionadas con los propósitos del estudio; algunos de los temas a abordar son la delegación, la priorización, y otros.

Duración estimada: La duración inicial es de una (01) hora con posibilidad de extender el tiempo, en base a las demandas del contexto y las personas; para ello, se establecerá un límite de dos (02) horas como máximo, a fin de garantizar el enfoque y la efectividad del encuentro.

- **Taller Urgente vs. Importante**

Objetivo: El taller tiene como finalidad, compartir conocimientos sobre la organización de las tareas, prioridades, lo urgente versus lo importante, el fluir en el hacer, la importancia de lograr foco, entre otros. También este espacio tiene un apartado donde se abordan los temas concretos en los que está trabajando la Fundación para poner en práctica los conceptos propuestos.

Duración estimada: La duración es de dos (02) horas.

- **Taller de Visión Compartida**

Objetivo: El propósito es transmitir conocimiento para construir una visión compartida con los miembros de la organización para que posteriormente puedan coordinar acciones entre áreas y construir o validar objetivos en base a un norte en común. En este espacio se trabaja con los objetivos reales y concretos que posee la Fundación.

Duración estimada: La duración es de cuatro (04) horas.

- **Taller de Retrospectivas**

Objetivo: Tiene como finalidad, transmitir conocimiento para detectar acciones de mejoras. Al mismo tiempo, brindar una experiencia que permita posteriormente a los integrantes, llevar a la práctica lo aprendido para generar encuentros orientados a detectar acciones de mejora dentro de sus propios equipos y con otras áreas.

Duración estimada: La duración es de tres (03) horas.

- **Taller de Víctima/Protagonista**

Objetivo: Generar consciencia sobre estos dos tipos de observadores y descubrir cómo influyen en la toma de decisiones del día a día, así como también, identificar el estilo de liderazgo que se está aplicando dentro de la Fundación y cómo éste, impacta sistémicamente en ella.

Duración estimada: El taller tiene una duración de dos (02) horas.

- **Taller de Liderazgo de Servicio**

Objetivo: Reflexionar sobre qué estilo de liderazgo mantienen los integrantes de la organización y direccionar la adaptación de los implicados, hacia una filosofía de liderazgo que facilite el cambio. Algunas de las distinciones abordadas en el taller, son: la delegación, la libertad de hacer a los equipos y la posibilidad que el liderazgo tome un rol

de facilitador del cambio.

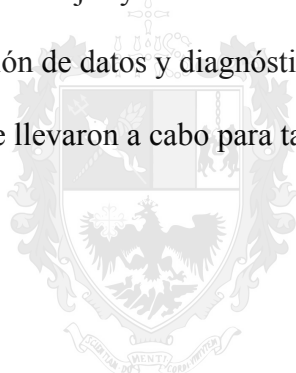
Duración estimada: El taller tiene una duración de cuatro (04) horas.

- **Reunión de cierre del proceso**

Objetivo: Observar y compartir junto con la fundadora, los resultados alcanzados luego de la intervención, con el fin de identificar y reflexionar si los cambios proyectados al inicio del proceso se corresponden con lo logrado.

Duración estimada: La duración estimada es de dos (02) horas.

Se destaca que, para elaborar el plan propuesto, se llegó a un acuerdo entre la fundadora y el investigador, con el fin de alinear mensajes y esfuerzos al logro de los propósitos de la intervención. En la tabla de recolección de datos y diagnóstico, que sigue a continuación, se muestra el detalle de las tareas que se llevaron a cabo para tal fin.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 2. Cronograma de Diagnóstico 2017

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Trabajo Investigaci3n		Análisis de Datos	Análisis de Datos		Análisis de Datos	Cierre Diagn3stico
Fundadora	Primera Entrevista			Segunda Entrevista		Tercera Entrevista
Coordinadores		Entrevistas Individuales	Observaci3n de Reuni3n	Grupo de enfoque situaci3n actual		
Voluntarios				Observaci3n de reuni3n		

Fuente: Elaboraci3n propia (2018).

La secuencia de las actividades para la fase de implementaci3n (véase tabla 3) fue diagramada buscando combinar los talleres con las sesiones de coaching para acompa1ar el proceso de cambio y aprendizaje.



Tabla 3. Cronograma de intervención 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Inicio	Inicio del proceso	Armado de Cronograma Organización de agendas				
Talleres			Urgente vs. importante	Taller de Visión Compartida Taller de Retrospectivas	Taller de Víctima/Protagonista Taller Liderazgo de Servicio	
Coaching			Primera y Segunda sesión	Tercera y Cuarta sesión	Quinta y Sexta sesión	
Cierre						Reunión Cierre del proceso

Fuente: Elaboración propia (2018).

El plan de intervención se llevó a cabo dentro de un marco de acuerdo colaborativo entre la fundadora y el investigador, con el fin de que cada paso les permitiera a ambos observar la evolución del proceso de cambio.

Desarrollo de la Intervención

Reunión de Apertura del Proceso de Cambio

El propósito del encuentro fue compartir a la fundadora, las observaciones realizadas en la etapa de diagnóstico en Acompañarte, para realizar una propuesta de mejora en común, generar la necesidad de acciones urgentes y comprometer esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados. La reunión se realizó el día viernes 2 de marzo de 2018, incluyendo en ella, una presentación sistémica y visual del diagnóstico.

En el encuentro mencionado, la fundadora decidió que era necesario organizar

prioritariamente los espacios de reunión con los coordinadores y voluntarios para que la estrategia fuese ejecutada de manera satisfactoria para el logro de los objetivos propuestos.

Durante el encuentro, la fundadora expresó cuáles eran los comportamientos que esperaba que ocurrieran posteriormente al cumplimiento de las metas establecidas, los mismos fueron:

- Que los coordinadores adquieran más autonomía.
- Que la comunicación entre los coordinadores se fortalezca.
- Que los voluntarios tomen protagonismo, más allá de sus propias áreas.

Luego, la reunión continuó con la fundadora, quien re-diseñó los espacios de encuentro de la fundación para ejecutar la estrategia. Los mismos, quedaron distribuidos de la siguiente manera:

- Espacio de estrategia con la fundadora.
- Espacio de gestión con los coordinadores.
- Espacio con todos los voluntarios.

Al finalizar el encuentro, se acordó cuáles eran los tiempos de agenda que se iban a dedicar a las sesiones de coaching y a los talleres propuestos.

Encuentros de Coaching con la Fundadora

Posterior a la reunión de apertura, se iniciaron las conversaciones de coaching con la fundadora, enmarcadas exclusivamente en la estrategia acordada y enfocadas en las cuestiones asociadas a sus características de liderazgo. Los temas que resultaron de mayor importancia durante las conversaciones, fueron:

- Organización y delegación.
- Estilo de liderazgo.
- Comunicación asertiva.

- Creencias sobre el compromiso.

Para profundizar en estos temas, se llevaron a cabo seis (06) conversaciones de coaching, con una duración estimada entre sesenta (60) y noventa (90) minutos por cada encuentro; el detalle de las mismas, se describe a continuación:

- La primera sesión se realizó el 9 de marzo de 2018, los temas con mayor relevancia fueron: trabajar sobre efecto en las emociones de la forma de priorización actual, distinciones de lo importante versus urgente y la gestión de las emociones.
- La segunda sesión se llevó a cabo el 26 de marzo 2018, en la que se abordaron aspectos como las distinciones de visión compartida, delegación y cuáles eran los comportamientos o creencias que amplían o restringen la delegación.
- La tercera sesión se ejecutó el 12 de abril de 2018, la atención estuvo dirigida hacia cómo gestionar las emociones asociadas a sostener conversaciones para lograr el cambio organizacional y distinciones sobre comunicación asertiva.
- La cuarta sesión tuvo lugar el 26 de abril de 2018, se asoció a la motivación y a la energía personal dedicada al día a día de la organización, mejorar la autonomía de los coordinadores y trabajar sobre la creencia del control.
- La quinta sesión se realizó el 14 de mayo de 2018, se asoció al diseño del abordaje de conversaciones difíciles desde el paradigma del compromiso y la gestión de expectativas personales y de los integrantes de la fundación.
- La sexta sesión se realizó el 28 de mayo de 2018, estuvo centrada en un enfoque retrospectivo sobre su estilo actual de liderazgo, cómo se proyecta y qué acciones puede concretar para su transformación.

Las conversaciones especificadas estuvieron enmarcadas en un acuerdo de

confidencialidad que se legitimaba en cada encuentro; los detalles de las mismas, no se detallan en el presente trabajo.

Talleres Realizados

Cada taller contiene una lista de expectativas de lo que esperaba la fundadora que sucediera en cada encuentro. Asimismo, se construyó un marco de acuerdos que fue difundido a los participantes para mantener la atención en las reuniones; tales acuerdos fueron:

- Mantener los celulares en vibración y avisar previamente al comenzar cada encuentro, si se espera algún llamado o se necesita chequearlo por alguna de urgencia.
- Respetar el horario; se comienza y se finaliza en el tiempo acordado.
- Se utilizarán láminas, de ser necesario, para transmitir algún concepto; las presentaciones en PPT no están incluidas, se coloca el foco en la experiencia vivencial, la co-creación y los espacios reflexivos.
- Conservar las hojas “Marco de Acción” para conectar los aprendizajes, con las acciones requeridas por la organización.

Adicionalmente, las expectativas fueron recopiladas con las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que espero de cada encuentro?
- ¿Qué comportamientos voy a observar durante el día a día luego de realizado el encuentro?
- ¿Cómo me voy a dar cuenta que los comportamientos son los necesarios para la organización?

Las dinámicas de los talleres, fueron realizadas tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Conexión con el espacio. Cada taller comenzó con un espacio inicial de conexión para

enfocar y encausar la energía en el tema a tratar. Igualmente, este espacio permitió identificar la distancia entre lo que creían que iba a suceder y lo que esperaban, así como también, detectar el nivel de comunicación e interacción que había entre los participantes.

- Transmisión de conocimiento. Este espacio habilitó la cimentación colectiva de los conceptos, la transmisión de conocimiento y la posibilidad de realizar ajustes en las construcciones lingüísticas realizadas por los participantes.
- Dinámica experiencial. Se invitó a los participantes a realizar una experiencia concreta más allá del contenido teórico, se buscó acceder al cuerpo y a los sentidos, a través del uso del espacio físico donde se realizaban los encuentros. Esto tuvo la finalidad de fomentar una reflexión activa y abierta, en el momento presente. También, este aspecto, no se limitó a ser llevado a cabo como un paso específico de los talleres, sino que se buscó su realización en todas las oportunidades posibles.
- Reflexión Activa y Abierta/Acción. Este espacio está estrechamente conectado con el anterior, dado que se busca una reflexión en el momento de la experiencia. De acuerdo con el concepto de Varela, Thompson y Rosch (2010), la presencia plena (*mindfulness*) abierta consiste en la relación entre el cuerpo y la mente en la experiencia real y en cómo se desarrollan estas relaciones y sus formas emergentes. Si en el proceso de reflexión se incluye a aquel que la formula, y al proceso de formularla, la pregunta recibe nueva vida y significado. De esta manera, las acciones y nuevos conocimientos generados en cada taller, fueron más cercanos a quiénes eran las personas integralmente.

Se llevaron a cabo cinco (05) talleres, los cuales se describen detalladamente a continuación:

- El primer taller se realizó el 19 de marzo de 2018, y representó un espacio de toma de

consciencia para definir lo importante para la organización.

- El segundo taller fue llevado a cabo el 9 de abril, estuvo asociado a la distinción de visión compartida y a la alineación de objetivos de las áreas.
- El tercer taller, tuvo lugar el 20 de abril, en el mismo se trabajó con los coordinadores en la identificación acciones de mejora entre áreas, y a la vez, en la práctica de un método que pudiera ser utilizado con sus equipos de trabajo.
- El cuarto taller se realizó el 7 de mayo, estuvo asociado a las distinciones de víctima y protagonista, su efecto en lo personal, y en consecuencia, en la Fundación.
- El quinto taller, implantado el 21 de mayo, se vinculó con distinciones del liderazgo de servicio y la evaluación desde lo personal sobre cómo es el estilo de liderazgo actual.

A continuación, se detallan los objetivos y tiempos de agenda de cada uno:

Taller urgente vs. Importante.

- **Objetivo:** El objetivo de este taller fue generar consciencia de la dimensión de tareas que se manejan a diario dentro de la organización y establecer criterios de priorización para ordenar el trabajo.
- **Objetivos secundarios:**
 - Observar el impacto que tiene en la cultura la cantidad de tareas que existen en curso.
 - Observar la dinámica de la fundadora respecto a su desempeño en la delegación de tareas.
- **Recursos**
 - Pizarra.

- Post-its.
- Marcadores.
- Hojas tamaño A4.
- Láminas.

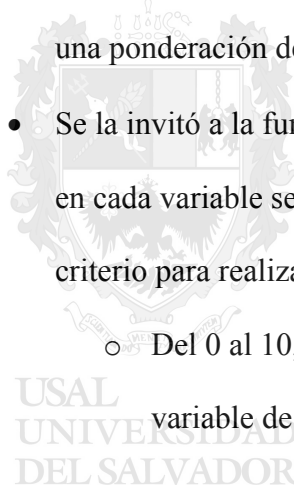
- **Estructura**

- Conexión con el espacio (10 minutos)
 - Se inició el taller recopilando las expectativas de la fundadora con respecto al tema a tratar específicamente, vinculado al concepto de urgente versus importante y se repasaron los acuerdos de efectividad consensuados previamente. Las preguntas con las que se abrió el espacio fueron las siguientes:
 - ¿Cuál es el criterio de éxito de este encuentro?
 - ¿Cuál es aproximadamente la cantidad de tareas que tiene la organización en este momento?
 - ¿Cómo es mi día a día con ese número de asignaciones?
 - ¿Cómo me siento gestionando tales tareas?
- Transmisión de conocimiento (20 min)
 - Urgente vs Importante
 - Se generó un espacio para reconectar con las distinciones trabajadas en la primera sesión de coaching.
 - Valor Organizacional
 - Se realizó una co-construcción del valor organizacional con la fundadora, identificando las variables estratégicas que cuidan y

representan a la Fundación; para lograrlo se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué perciben hoy los clientes de la organización?
 - ¿Qué estándares mantienen los servicios de Acompañarte?
 - ¿Cómo es la organización del trabajo dentro la Fundación?
- Se escribieron en hojas A4, las cinco (05) variables seleccionadas que le dan un marco de acción a la Fundación; las mismas fueron: Velocidad de respuesta, Presupuesto, Calidad, Clima, Valor.
- Luego, se construyó un significado en base a cada una de ellas; en detalle:
- Velocidad de Respuesta: La velocidad de respuesta medida desde el momento en que un cliente necesita un servicio, hasta que lo recibe.
 - Presupuesto: Variable central que limita o expande las demás variables dependiendo de su grado de foco, importancia o disponibilidad que tenga la Fundación.
 - Calidad: Representa la robustez, la seguridad y la efectividad que brinda el servicio.
 - Valor: El valor que le da el servicio que brinda la Fundación a sus clientes.

- Clima: Cómo es el ecosistema interno de la Fundación que afecta la forma de brindar sus servicios.
- Dinámica experiencial (60 min)
 - Priorización alto nivel
 - Se propuso la jerarquización de importancia de las variables construidas con la siguiente dinámica:
 - Se coloca en el piso la variable Presupuesto, y las demás, alrededor de ésta.
 - Las variables Velocidad, Calidad, Valor, Clima, tienen una ponderación del 0 al 10.
 - Se la invitó a la fundadora a que se colocara físicamente en cada variable según el puntaje que seleccionó; el criterio para realizar su elección fue el siguiente:
 - Del 0 al 10, ¿Cuánta importancia le doy a cada variable de la Fundación?



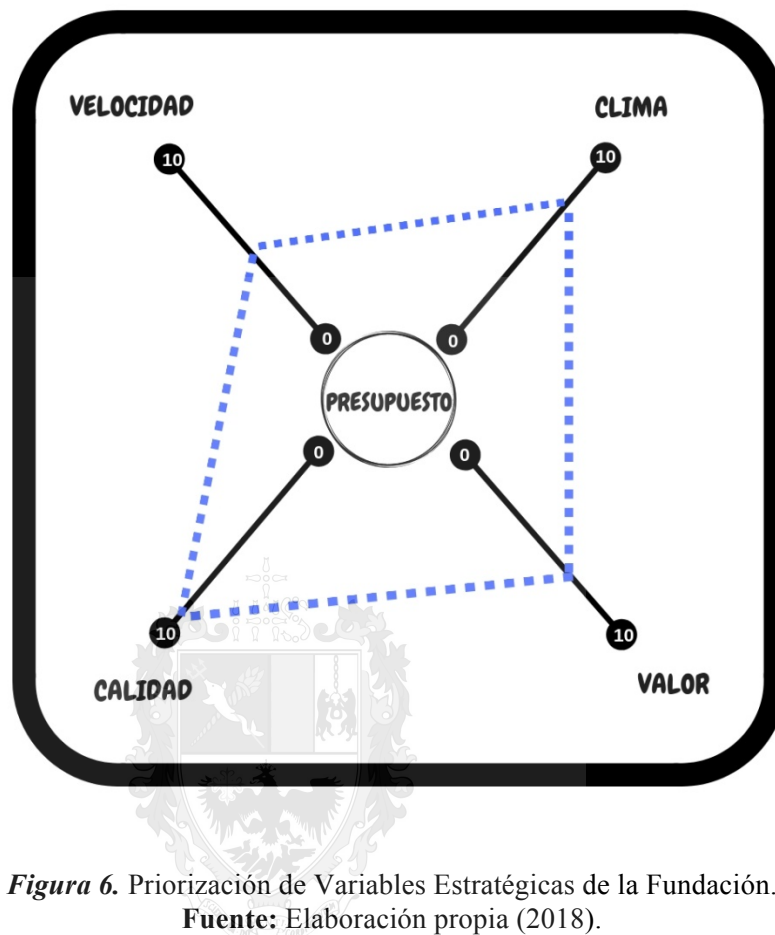


Figura 6. Priorización de Variables Estratégicas de la Fundación.
Fuente: Elaboración propia (2018).

La Figura 6 es una imagen visual de la jerarquización por prioridad de variables estratégicas, que definió la fundadora en el taller, las cuales quedaron en este orden: Calidad, Clima, Valor, Velocidad.

- En el siguiente paso de la actividad, se colocaron en post-its, todos los temas que estaban siendo necesarios realizar en la Fundación, a fin de catalogarlos en los siguientes bloques:
 - Pendientes por hacer.
 - En ejecución.
 - Programados a corto y largo plazo.

- Luego, por cada bloque, se englobaron las tareas que se corresponden con las variables que se crearon previamente (Presupuesto, Calidad, Clima, Velocidad, Valor).
- Una vez concretado el paso anterior, se introdujo en la dinámica la visión de la Fundación, escrita en una lámina para proceder al siguiente paso.
- Reflexión Activa y Abierta + Acción (30 min)
 - Se generó un espacio de reflexión en movimiento, recorriendo el espacio trabajado y visualizando la información con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es lo que realmente está priorizando la Fundación?
 - ¿Cómo afecta el día a día de los voluntarios?
 - ¿Qué es necesario construir para reorganizar el trabajo en la Fundación?
 - ¿Cuáles serían los mensajes que ayudarían a alinear a los coordinadores, a los equipos y a los voluntarios?
 - Cierre: Se realizó un repaso de las acciones que detectó la fundadora y se brindó un espacio para que trabaje en su hoja “Marco de acción”.
- **Duración:** La duración del taller fue de dos (2) horas.

Taller visión compartida

- **Objetivo:** El objetivo de este taller fue alinear los objetivos de cada área a la estrategia de la Fundación.

- **Objetivos Secundarios:**

- Analizar el comportamiento de los integrantes en cuanto a flexibilidad o resistencia para realizar cambio.
- Observar la dinámica del equipo al trabajar en una reunión que persigue el acuerdo de todos para alinear los esfuerzos.

- **Recursos**

- Pizarra.
- Post-its.
- Cinta de papel.
- Láminas.
- Marcadores.
- Hojas tamaño A4.
- Diferentes pelotas del tamaño de las de tenis.
- Cronómetro.

- **Estructura**

- Conexión con el espacio (30 min)
 - El encuentro comenzó con la realización de la siguiente pregunta hacia los participantes:
 - ¿Para qué estamos en este encuentro?
 - Luego, se los invitó a visualizar dos círculos en imaginarios en el salón.
 - El primer círculo se ubicaba en el lugar donde estaban parados, el cual representaba su propia área, o la especialidad en la que

se desempeñaban cada día.

- El segundo círculo era de mayor tamaño y estaba ubicado al frente de los integrantes, representaba la opción de ocupar roles de directivos responsables del futuro de la Fundación.
- Posteriormente, se les invitó a dar un paso hacia el círculo frente a ellos, lo cual permitió generar un acuerdo, donde estaba implicado el hecho de que durante la jornada todos saldrían de sus especialidades observarían la organización como un todo.
 - Ubicados en el círculo mencionado, escribieron de manera individual la respuesta a la siguiente pregunta, conservándola individualmente en sus post-its hasta el final del encuentro:
 - ¿Cuál es la visión de equipo que nos guía en nuestro día a día?
 - Transmisión de conocimiento (60 min)
 - Visión Compartida
 - Dinámica 1 - Sin visión compartida.
 - Se le solicitó a cada participante que eligiera un punto cualquiera del espacio físico y caminara fervientemente a ese lugar, sin frenar y realizando una exclamación verbal. Una vez que llegaba al punto, volvía a elegir otro punto y realizaría lo mismo.
 - Dinámica 2 - Visión, pero no compartida.
 - Se invitó a los participantes a caminar libremente por el

espacio físico, hasta que se les diese una señal de parar.

Luego, se colocó el dibujo de un faro en un lugar de la sala y se les pidió que, así como estaban físicamente (sin rotar el cuerpo, ni la cabeza), se dirigieran hacia ese punto del lugar.

- Dinámica 3 - Visión compartida.
 - En esta dinámica se utilizaron pelotas y se les comunicaron las siguientes instrucciones:
 - Todos los miembros participan.
 - No se puede pasar la pelota al compañero de la derecha, ni al de la izquierda.
 - Se suma un punto cuando la pelota vuelve a la persona por la que se comenzó, luego de pasar por todo el resto de los participantes.
 - La pelota es necesario que tenga tiempo de aire entre los pases.
 - Son 5 ciclos de juego: 2 minutos de actividad, 1 minuto de reflexión.
 - La propuesta fue la de realizar la mayor cantidad de puntos en el menor tiempo posible.
 - En cada ciclo se fue mostrando visualmente la evolución (o no) del equipo y sus resultados.
- Luego de las dinámicas, se los invitó a generar un círculo para

que pudieran expresar su vivencia.

- Se compartió la distinción de Visión Compartida de Peter Senge, conectándolos con los espacios que acababan de vivenciar y se propició una pequeña reflexión con la siguiente pregunta:
 - ¿Qué nuevas perspectivas se abrieron luego de la experiencia?
- Corte/*Break* (15 minutos)
- Dinámica experiencial (90 min)
 - Primera Parte:
 - Se visualizó una línea imaginaria en el piso del espacio físico, que contenía tres (03) puntos correspondientes a la dinámica experimentada previamente (sin visión compartida, con visión y no compartida, visión compartida) y se los invitó a colocarse donde se percibían así mismos, con la siguiente pregunta:
 - ¿Desde qué lugar actúo en mi día a día?
 - Posteriormente, se los invitó a todos a observar donde estaba parado todo el equipo. Acto seguido se les hizo la solicitud de armar grupos de dos (02) o tres (03) personas, en los cuales se generó una conversación con la siguiente pregunta:
 - ¿Qué acciones considero que estoy llevando a cabo desde este lugar que elegí?
 - Segunda Parte

- Se les recordó a los participantes los círculos del comienzo del taller y se los incitó a volver a colocarse en su círculo de especialidad o área para que trabajen en los siguientes puntos:
 - Escribir en post-its cuáles son todos los objetivos que se habían trazado lograr durante el año. A medida que cada área fue finalizando, se dirigieron nuevamente al círculo del medio y pegaron los post-its en una pizarra colocada en el mismo lugar.
 - Se invitó a los participantes a realizar un paneo general de todos los objetivos.
- Tercera Parte
- La fundadora introdujo las líneas estratégicas definidas para el corriente año.
 - Luego, se generó un espacio donde los participantes hicieron las preguntas necesarias sobre las líneas estratégicas, utilizando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué implican para mí estas nuevas líneas estratégicas?
 - ¿Cómo afecta a mis equipos?
 - ¿Qué necesito agregar a esas líneas estratégicas?
 - Una vez finalizado el ciclo de preguntas, se convocó a los participantes a realizar una priorización silenciosa, es decir, sin debatir ni conversar, con el propósito de jerarquizar los objetivos en las siguientes categorías:

- Críticos. Cuáles son las metas que se tienen que lograr para dar un paso hacia la concreción de las líneas estratégicas, es decir que no son negociables.
- Necesarios. Cuáles de los objetivos necesitan ser concretados, qué aun no siendo críticos, pueden complicar concreción las líneas estratégicas.
- Deseables. Cuáles son los objetivos que generarían un valor agregado importante, pero que serían posteriores a la concreción de los dos primeros (críticos y necesarios).
- Reflexión Activa y Abierta + Acción (45 min)
 - Se generó un círculo donde la fundadora, junto a los coordinadores, propiciaron un espacio reflexión y validaron la construcción de objetivos que trabajaron durante la jornada.
 - Posteriormente, se invitó a los participantes a desempeñar el papel que se guardaron para sí mismos y se realizó una línea en el piso con una escala de del cero (0) al diez (10). Donde “0” corresponde a “totalmente alejado” y “10” a “totalmente cerca”, en relación a las líneas estratégicas con respecto a lo que anotaron. Una vez ubicados, se los invitó a observarse a todos y a trabajar en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué acciones necesito realizar como líder para estar más cerca de las nuevas líneas estratégicas de la organización?

- Cierre: Se realizó un resumen del encuentro, una reflexión final por parte de los participantes y se generó un espacio para que trabajaran en sus hojas “Marco de acción”.
- **Duración:** La duración del taller fue de cuatro (04) horas.

Taller de retrospectivas

- **Objetivo:** Generar un espacio de reflexión donde se profundice la identificación de mejoras necesarias para la interacción entre áreas.
- **Objetivos Secundarios:**
 - Observar la dinámica y comportamiento de los líderes con respecto a la apertura y colaboración con otras áreas.
 - Transmitir el método de la dinámica, de tal manera que se asuma como una alternativa viable a ser trabajada con sus equipos y voluntarios en general.
- **Recursos**
 - Láminas.
 - Marcadores.
 - Post-its.
 - Cinta de papel.
- **Estructura**
 - Conexión con el espacio (45 min)
 - Se armó un círculo, donde de manera lingüística, se contestan las siguientes preguntas:
 - ¿Para qué es este espacio?
 - ¿Cuando finalice la reunión, qué me gustaría que haya sucedido?

- Seguidamente, se los invitó a escribir características (utilizando una idea por post-it) de los espacios de reunión que actualmente ocupan; para ello, se utilizaron tres (03) láminas que tenían dibujado un círculo grande en el medio y cada uno representaba los siguientes espacios:
 - Espacios con mi equipo.
 - Espacios con mis pares.
 - Espacios con todos los voluntarios.
- Finalizado el paso anterior, se invitó a los participantes a observar por un momento cada espacio y luego formar grupos de dos (02) personas para realizar una reflexión con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué aspectos queremos conservar de nuestra interacción con otras áreas?
 - ¿Cuáles son las actividades que necesitamos dejar de hacer?
 - ¿Cuáles no hacemos y es necesario que incorporemos?
- Con fundamento en los resultados, se los invitó a realizar un primer ordenamiento de las ideas, de acuerdo a las siguientes categorías:
 - Procesos (forma en la que trabajamos)
 - Equipo (como interactuamos)
 - Liderazgo (como lideramos)
- Se hizo una reflexión sobre las ideas que estaban en cada bloque; posteriormente, se les solicitó que éstas fuesen agrupadas por similitud de temas (respetando las categorías), brindando algunos ejemplos de ideas, que podrían incluir:

- Comunicación
 - Coordinación de tareas
 - Velocidad de respuesta
 - Otros
- Una vez agrupados, realizaron una priorización silenciosa (sin debatir, sin desafiar, ni fundamentar las decisiones) de cada set de temas que quieran profundizar.
- Transmisión de conocimiento I (30 min)
 - Concepto de Divergencia: Todas las visiones son igualmente importantes para tratar un tema; en la divergencia, la inteligencia colectiva juega un papel primordial que activa la innovación. Para que esto suceda, es necesario darle forma a través de dibujos, imágenes, escritos y plasmarlas en medios físicos, papel, láminas, post-it, prototipos, entre otros.
 - Concepto de check-in o romper el hielo: Lograr alinear el foco en un mundo de múltiple distracción, convirtió en clave esta etapa del proceso para alcanzar los resultados necesarios de los encuentros.
 - Concepto de recolección de datos: La recolección de datos es el estadio de apertura máxima de un tópico; la paciencia es una habilidad importante que sirve para evitar que el proceso finalice antes de tiempo, para así evitar bloquear la innovación o la inteligencia colectiva.

- Concepto de exploración (qué sucede entre la divergencia y la convergencia): La exploración es necesaria para visualizar las ideas y propiciar un marco de entendimiento común que facilite la toma de decisiones.
- Corte/*Break* (15 min)
- Dinámica experiencial (60 min)
 - Se armaron tres (03) grupos y se realizó una forma de iceberg con cinta de papel en el piso; luego, cada grupo eligió un tema de los tres (03) primeros que se priorizaron.
 - El iceberg construido, constaba de tres (03) niveles con tres (03) grupos de preguntas de ejemplos:
 - Nivel 1 - Preguntas de contexto (Punta del Iceberg)
 - ¿Cuáles son los comportamientos que observamos?
 - ¿Cuál es el foco de lo que observo?
 - ¿Qué resultados genera eso que observamos?
 - Nivel 2 - Preguntas de profundización (Medio del Iceberg)
 - ¿Qué creencias hay detrás de esos comportamientos?
 - ¿Qué creemos que realmente se valora?
 - ¿Cuál es el propósito implícito?
 - Nivel 3 - Preguntas de causa raíz (Fondo del Iceberg)
 - ¿Por qué sucede eso y no otra cosa?
 - ¿Qué hacemos y no hacemos que sucede lo que observamos?

- ¿Cuáles son los estándares de liderazgo que estamos utilizando?
- Cada equipo trabajó diez (10) minutos por escalón, y en cada avance al siguiente escalón, se reflexionaba dos (02) minutos para compartir la experiencia (no el contenido) que estaban viviendo, si surgieron nuevas ideas, nuevas perspectivas, entre otras.
- Luego, con lo trabajado, cada grupo construyó la situación deseada de su tema y diseñó un plan de acciones para lograrlo; para ello, se utilizaron las siguientes preguntas:
 - ¿Qué vamos a hacer?
 - ¿Cuándo lo vamos a hacer?
 - ¿Cómo se va a dar cuenta el resto del equipo que estamos avanzando?
- Transmisión de conocimiento II (30 min)
 - Concepto de Convergencia: Es la parte del proceso que se da en forma gradual para facilitar la materialización de las ideas o propuestas que emergen en los encuentros; es importante respetar los siguientes puntos para plasmar satisfactoriamente los resultados.
 - Concepto análisis de datos: Profundización de los temas tratados, descubriendo qué subyace detrás de ellos y sus conexiones con otros tópicos, posiblemente no contemplados al inicio del proceso.
 - Concepto de decidir y accionar: Para que el proceso de

convergencia sea satisfactorio, es importante decidir en base a la capacidad de temas que pueden tomar los participantes, cuáles de todas las ideas se van a materializar o llevar a la experiencia en el terreno concreto. Es importante también aclarar qué acciones son necesarias para lograr llevar esa idea adelante.

- Concepto check-out o cierre: Anclar los conceptos y/o la experiencia, es la clave lograr entendimiento común de lo que sucedió en el encuentro, así como lo que se espera que suceda con las acciones comprometidas.

○ Reflexión Activa y Abierta + Acción (60 min)

- Se realizó todo un recorrido a lo largo del espacio trabajado, conectando los conceptos y construyendo un marco en una lámina con los pasos transitados. Luego, se facilitó una reflexión a partir de las siguientes preguntas:
 - ¿Qué tan posible es aplicar este marco en mis equipos?
 - ¿Cómo puede aportarnos para mejorar en nuestro día a día?
 - ¿Qué estamos dispuestos a hacer para llevarlo a cabo?
- Cierre: Se culminó con la siguiente pregunta:
 - ¿Qué aprendimos en este encuentro?
 - Se les otorgo a los participantes tiempo para trabajar con sus hojas “Marco de acción”.

- **Duración:** La duración del taller fue de cuatro (04) horas.

Taller víctima/protagonista

- **Objetivo:** El objetivo del taller consistió en analizar estos dos modelos, desde la perspectiva de la motivación, la forma de trabajar y la fluidez con la que se desenvuelven en su día a día los integrantes de la Fundación, con el fin de crear conciencia sobre cuáles son los comportamientos que mantienen como líderes y que impactan cotidianamente en la Fundación.
- **Objetivos secundarios:**
 - Observar la narrativa y el comportamiento de los coordinadores en la dinámica del encuentro.
 - Generar conciencia sobre el protagonismo para el cambio a través de acciones concretas.
- **Recursos**
 - Pizarra.
 - Post-its.
 - Hojas A4.
 - Cinta de Papel.
 - Marcadores.
- **Estructura**
 - Conexión con el espacio (20 min)
 - Se realizó una ronda de apertura donde se iban anotando las expectativas del encuentro en una lámina, la pregunta inicial fue la siguiente:
 - ¿Cuando finalice el encuentro, qué quiero llevarme?
 - Se distribuyeron entre los integrantes, hojas A4 con las siguientes



instrucciones:

- Utilizar la hoja en horizontal y trazar una línea en el medio.
- En cada lado de la hoja, realizar un dibujo que represente: por un lado, qué significa para ellos SER víctima; y por el otro, SER protagonista.
- Se invitó a los participantes a pegar las hojas en un costado de la pared, y cada uno, fue explicando qué significa cada lado de la hoja.
- Luego, se les cedieron nuevamente, hojas A4 con la solicitud de que trazaran tres (03) líneas en la misma y realizaran una valoración del cero (0) al diez (10), de estas tres (03) categorías:
 - Motivación: ¿Cuál es mi valoración acerca de la motivación que me genera el trabajar en la fundación?
 - Valoración: Cero (0), no estoy motivado/a; diez (10), altamente motivado/a.
 - Forma de trabajo: ¿Cuál es mi nivel de interacción con el resto de la organización?
 - Valoración: Cero (0), trabajo de manera individual; diez (10), trabajo totalmente en red.
 - Fluidez: ¿Cuál es mi nivel de fluidez en el día a día de la fundación?
 - Valoración: Cero (0), tengo muchísimos impedimentos o trabajos; diez (10) flujo totalmente sin inconveniente alguno.

- Se los invitó a colocar esta última hoja debajo de las anteriores y a realizar una puesta en común con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué relación encuentro con las dos hojas que completé?
 - ¿Se abrió alguna nueva posibilidad de reflexión?
- Transmisión de conocimiento (15 min)
 - Concepto de motivación: Los factores externos a la persona no son el motor de motivación principal. Lo que realmente las motiva es la libertad para hacer, tener un propósito y encontrar su propia forma de trabajar que le permita mejorar sus habilidades día a día para lograr sus metas.
 - Nivel externo: dinero, castigos y premios.
 - Nivel interno: maestría, autonomía, propósito.
 - Concepto de forma de trabajo: Trabajar aislado genera un sesgo sistémico, realza la individualidad y contrapone los objetivos personales con los de la organización. En cambio, alinear esfuerzos y tener una visión global permite generar consciencia de equipo.
 - Individual: mejora local, enfoque en resultados, individualidad.
 - Red: mejora sistémica, propósito compartido, trabajo en equipo.
 - Concepto de fluidez: Aprender y mejorar, en esencia, es el núcleo de la motivación, siempre que esté dentro de un nivel equilibrado de desafíos que permita el fluir de la persona en tensión creativa. Fuera de este equilibrio, está la zona de confort que genera apatía, o la zona de pánico, que provoca stress y/o parálisis.
 - Nivel de desafío versus aprendizaje.

- Zona de pánico, de confort y zona de aprendizaje.
- Dinámica experiencial (45 min)
 - Motivación:
 - Se realizó una línea en el piso con cinta de papel, donde un extremo representaba el cero (0), y el otro, el 10. Con las nuevas distinciones, cada participante re-evaluó su nivel motivación, decidió una valoración, y todos se ubicaron simultáneamente en el lugar elegido.
 - Luego, se los invitó a observar dónde estaba parado todo el grupo y se generaron duplas con personas que estaban más alejadas en la línea, para que trabajaran sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Qué pedido necesito hacer a la Fundación para que mi motivación aumente?
 - ¿Qué estoy dispuesto hacer yo para que mi motivación cambie?
 - Las respuestas se las guardaban para la reflexión, al final del encuentro.
 - Forma de trabajo:
 - Se realizó un eje X y un eje Y, con cinta de papel en el piso; el X representaba el Nivel Red, y el Y, el Nivel Individual, ambos en una escala del cero (0) al diez (10) que representaba desde qué lugar trabajaba cada coordinador. Una vez que eligieron una valoración, decidieron donde pararse, se movieron todos juntos.

- Seguidamente, se los invitó a que observarían dónde estaban parados como grupo y generaron nuevamente, duplas con personas distintas para que trabajaran en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué pedido quiero hacerles a mis pares?
 - ¿Qué oferta puedo ofrecer a mis pares?
 - Las respuestas, nuevamente se las guardaban para la reflexión al final del encuentro.
- Fluidez:
- Se realizaron tres (03) círculos con cinta de papel, intersectándose entre sí; los círculos tenían los siguientes nombres: zona de confort, zona de aprendizaje, zona de pánico. La configuración daba la posibilidad de elegir de una (01) a tres (03) posibilidades.
 - Con las nuevas distinciones, se los invitó a evaluar la siguiente interrogante:
 - En promedio, durante semana dentro de la Fundación, ¿en qué zonas estoy comúnmente?
 - Una vez que evaluaron y decidieron, se colocaron en el lugar seleccionado todos los integrantes al mismo tiempo.
 - Luego, se los invitó a que observaran dónde estaban parados y se generó una tercera ronda con duplas de personas distintas, las cuales trabajaron sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Qué hace que elija esa posición y no otra?
 - ¿Qué estoy dispuesto a hacer para sostener o cambiar lo

que me sucede?

- Una vez más, las respuestas estaban reservadas para la reflexión, al final del encuentro.
- Reflexión Activa y Abierta + Acción (40 min)
 - Por cada grupo de respuestas de las dinámicas trabajadas, se realizó una reflexión grupal, separando temas en dos categorías:
 - Las tareas que están en las manos de los coordinadores, con la posibilidad de poder concretarlas.
 - Las tareas sobre las que no tienen autonomía y necesitan una respuesta o definición de la fundación.
 - Al finalizar el encuentro la fundadora tomó los temas y se comprometió a dar respuesta en el próximo espacio de coordinadores.
 - Se realizó un cierre final donde trabajaron con su marco de acción y se generó un compromiso grupal con las acciones a llevarse a cabo.
- **Duración:** La duración del taller fue de cuatro (04) horas.

Taller liderazgo de servicio

- **Objetivo:** Brindar nuevas distinciones de liderazgo para repensar y transformar la forma en la que se desarrolla la comunicación dentro de la Fundación.
- **Objetivos secundarios:**
 - Motivar la reflexión sobre la forma de comunicar actual y cómo impacta en los voluntarios.
 - Generar conciencia sobre el paradigma de liderazgo desde el que actúa cada integrante de la Fundación.

- **Recursos**

- Pizarra.
- Post-its.
- Marcadores.
- Láminas.

- **Estructura**

- Conexión con el espacio (15 min)

- Apertura del encuentro
 - ¿Para qué es el encuentro?
 - En una o dos palabras, responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo comunicamos hoy?
- Espacio actual de voluntarios
 - La consigna fue colocar una idea por post-it con todas las características que considera, tenía el espacio de los voluntarios.
 - Luego, se realizó un círculo con los integrantes sentados alrededor de esas características y se llevó a cabo un debate con la siguiente pregunta:
 - Si estoy en el lugar del voluntario, ¿cómo me siento en un espacio con esas características?
 - A medida que iban respondiendo, se invitaba a los participantes a realizar una síntesis de lo mencionado en una palabra, la anotaban un post-it y lo colocaban rodeando las características

previamente mencionadas.

- Transmisión de conocimiento I (60 min)
 - Co-construcción del Liderazgo Tradicional con las siguientes preguntas disparadoras:
 - ¿Qué tareas ejecuta un jefe en una pirámide tradicional?
 - ¿Qué realiza el equipo?
 - ¿Dónde está el cliente en esta pirámide?
 - Concepto de Pirámide tradicional:
 - El rol del jefe, el equipo, el cliente y los mecanismos de delegación, decisión, comunicación y resolución de problemas.
 - El rol del jefe y las creencias detrás de los siguientes conceptos:
 - Responsabilidad: que otorga la organización para que cuide las variables que considera esta importante.
 - Conocimiento: la creencia que el rol representa el conocimiento total de lo que sucede, y lo que se puede crear, reside en una persona por su jerarquía.
 - Interacción: la postura de que solo sus mandos medios, o algunos integrantes de su equipo, pueden interactuar con él, generando

comunicación triangular o estrella. El impacto en la comunicación es desalineación y esquizofrenia organizacional.

- Co-construcción del Liderazgo Pirámide Invertida.
 - ¿Dónde está el cliente?
 - ¿Qué hace el equipo?
 - ¿Qué hace el líder?
 - Concepto Pirámide Invertida:
 - El rol del cliente, equipo y líder, cómo se desarrollan las dinámicas de decisión, delegación, comunicación y resolución de problemas.
 - El líder orientado al servicio y las creencias detrás de los siguientes conceptos:
 - Responsabilidad: la misma se mantiene intacta, es la persona responsable por lo que sucede en su marco de acción; la última decisión es orgánica por la dinámica del momento no mandataria.
 - Conocimiento: lo tiene el equipo, que está más cerca del cliente y conoce sus problemáticas. El rol del líder es destrabar impedimentos al equipo y generar dinamismo para acelerar la toma de decisiones.

- Interacción: fomenta la comunicación en red, cualquiera puede hablar con él o entre ellos, aplanar la pirámide en cuanto a la comunicación, dar feedback y genera con sus mandos medios un anillo de líderes que acompañe al equipo y brinde un norte claro.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

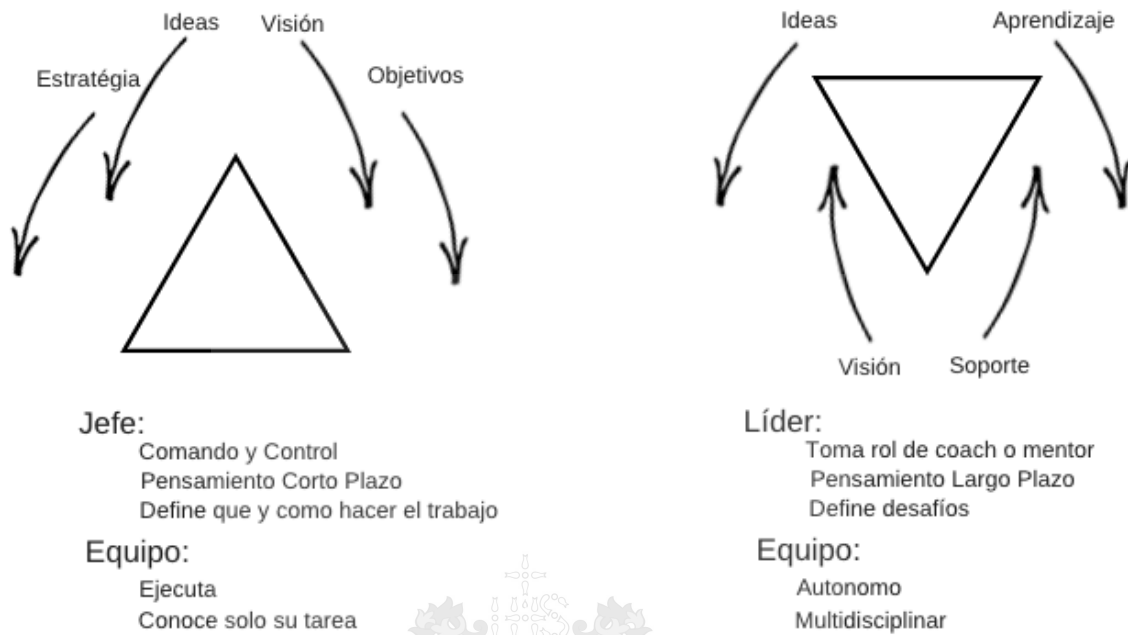


Figura 7. Pirámide Tradicional e Invertida.

Fuente: Adaptación propia tomada de Canteros, D. Un líder que crea cultura. *Agile Leadership*. (2018).

- Dinámica experiencial (30 min)
 - Se realizó una línea imaginaria en el piso con las pirámides de cada lado, y se invitó a las personas que se pararan sobre la línea respondiendo la siguiente pregunta:
 - ¿Desde qué lugar considero que estoy actuando hoy?
 - Una vez que se ubicaron en la línea y se observaron entre ellos, se los invitó a trabajar en la siguiente pregunta, agrupados de a pares:
 - De acuerdo a las características que describimos al principio del encuentro, ¿cómo nos ven los voluntarios como líderes?

- Ronda debate:
 - ¿Qué conversación necesitamos tener?
 - ¿Hacia dónde queremos ir como líderes?
- Corte/*Break* (15 min)
- Transmisión de conocimiento II (30 min)
 - La escucha y pregunta como habilidades clave del liderazgo servicial
 - Tipos de escucha
 - **Factual:** escuchar prestando atención a los hechos a los datos nuevos o no compartidos dejando de lado la conversaciones internas y comparaciones. Dejar que los hechos escuchados hablen por sí mismos.
 - **Esencial:** escuchar prestando atención a cuáles son las bases profundas que guían lo que nos dice una persona, qué es lo que valora, lo importante, qué es lo que está más allá de lo que dice, qué es lo que dirige lo que dice.
 - **Transformacional:** escuchar qué es lo que está buscando hacer o cambiar esa persona, los hechos y lo que valora tiene un significado profundo; puede ser consciente o no, lo que esté buscando, detectarlo en la escucha es clave en el liderazgo.
 - Tipos de preguntas
 - **Diagnostico (para qué):** son preguntas para entender el contexto, la historia asociada a ese contexto y cuál es el para qué de eso que está sucediendo. El propósito (para qué) es

clave que otorga un foco claro a la conversación.

- Exploratoria (qué, cómo): son preguntas con un nivel más de profundidad, entender los símbolos, qué se busca hacer y cómo lo están haciendo.
- Desafiantes (confianza): este tipo de preguntas son directas, desafiantes y apuntan a la creencia de la persona. Estos interrogantes solo pueden plantearse si el líder generó la confianza suficiente con la persona o el equipo; en caso contrario, puede interpretarse como un liderazgo tradicional.
- Cómo gestiona la delegación el liderazgo de servicio
 - El líder gestiona la delegación dentro de estas distinciones de acuerdo a la capacidad del equipo de tomar decisiones y de los grados de libertad que tenga para actuar:
 - Para qué: el norte es definido por el líder y es la persona encargada de sostenerlo y disipar todas las dudas al respecto. En un escenario de alta autonomía y libertad, lo qué se va a hacer y cómo se va a hacer, lo define el equipo.
 - Para qué, qué: cuando el grado de autonomía y libertad es medio, el líder además de definir el para qué, define qué es necesario hacer, establece objetivos y aporta feedback continuamente, el equipo tiene la capacidad de gestionar cómo lo va a hacer.

- Para qué, qué, cómo: cuando el grado de autonomía y libertad es bajo, el líder actúa como mentor y/o coach, definiendo el para qué, el qué y el cómo, acompañando al equipo a desarrollar las habilidades necesarias para que tome decisiones por sí mismo.
- Dinámica experiencial II (30 min)
 - Se invitó a los integrantes a tomar sus hojas Marco de Acción y trabajar agrupados en pares para detectar puntos de mejora en su liderazgo.
 - Posteriormente, se propició una reflexión sobre lo trabajado hasta el momento.
 - En la siguiente fase, los participantes escribieron una idea por post-it, estableciendo cuáles son las características deseables para el espacio de voluntarios. Luego, en base a esas características, se identificaron los puntos clave que son necesarios que se cuiden en ese espacio. Se utilizaron las siguientes preguntas para dicha construcción:
 - ¿Qué necesitamos cuidar como líderes?
 - ¿Cómo nos vamos a dar cuenta que cambiamos nuestra forma de liderar?
 - ¿Qué vamos a hacer diferente para cuidar ese espacio?
- Reflexión Activa y Abierta + Acción (60 min)
 - Al finalizar, se realizó el recorrido de todos temas vistos en los talleres en los que participaron en la intervención y se trabajó en la siguiente

pregunta:

- ¿Cuáles son todos los temas considerados hoy que debemos trabajar en el espacio de voluntarios?
- Una vez escritos los temas, se trabajaron en grupo los mismos, organizándolos según las distinciones de delegación (para qué, qué, cómo), con el propósito de definir las estrategias necesarias para llevar a cabo acciones.
- Finalmente, cada grupo presentaba los temas abordados, respondiendo a las siguientes preguntas:
 - ¿Para qué es necesario trabajar el tema elegido?
 - ¿Qué tenemos que decidir nosotros como líderes previamente?
 - ¿Qué vamos a delegar a los voluntarios?
- Cierre: se realizó una ronda de cierre y se les dio tiempo de trabajar en sus marcos de acción.
- **Duración:** La duración del taller fue de cuatro (04) horas.

Encuentro de Cierre del Proceso

Posteriormente al proceso de intervención, se llevó a cabo una reunión final sobre el proceso de cambio, con la finalidad de poder visualizar cuáles fueron los puntos que se destacaron como logros positivos en todos los niveles de la Fundación, es decir, en la fundadora, en los coordinadores y en los voluntarios.

El encuentro mencionado se realizó el 8 de junio de 2018 con una duración de dos (02) horas y media aproximadamente. Como primer punto, la fundadora reflexionó sobre su participación en los talleres y su desempeño como líder en los espacios de trabajo, destacó la

importancia de tener un espacio para escuchar nuevas distinciones, ya sea en los talleres o en las sesiones de coaching, así como también, aprender desde la práctica concreta. Resaltó enfáticamente el impacto positivo que generaron las conversaciones sostenidas para mejorar el trabajo y definir qué es lo importante.

En este espacio, la fundadora comentó acerca de los resultados evidenciados en la mejora en la interacción entre áreas. Por un lado, observó cómo evolucionaron las relaciones volviéndose más cercanas debido a la calidad de las conversaciones y a la transparencia. También fue notable, cómo los integrantes construyeron una nueva forma de interactuar entre los miembros de la Fundación. En referencia a ella misma, los resultados alcanzados se relacionaban con estar más tranquila, haberse permitido delegar, mejorar la comunicación y afianzar su estilo de liderazgo.

En la entrevista final, la fundadora destacó los siguientes puntos:

- Los talleres generaron un impacto positivo en la comunicación, las relaciones y en el estilo de liderazgo de toda la Fundación, subrayó la importancia de que estos conceptos fueran transmitidos por sus coordinadores a todos los equipos.
- Los coordinadores comenzaron a confiar más entre ellos y aumentaron su autonomía para tomar decisiones y hacer propuestas; se generó un clima de colaboración entre todos, independientemente de las áreas a las que pertenecen.
- Los espacios definidos se convirtieron en aspecto más significativo que tiene la Fundación para evaluar su evolución y mejora en el día a día, otorgándoles relevancia para propiciar la reflexión y permitir la flexibilidad que habilita a los integrantes a seguir creciendo.
- Los voluntarios se encuentran más motivados por la claridad que comenzó a brindar

la Fundación sobre lo que es importante y por la visibilidad sobre el trabajo realizado para definir los mecanismos necesarios para comunicarlo.

- Destacó el crecimiento tanto a nivel personal como profesional, tanto en ella como en los coordinadores y voluntarios; considera que es importante el seguir planteándose desafíos.

Preparación y Análisis de Datos

En esta sección de la investigación, se analizan cada uno de los objetivos específicos con el detalle correspondiente de su logro.

Objetivo Específico 1

“Lograr que la dirección ejecutiva defina las prioridades de la Fundación”.

Luego de realizar el primer encuentro de coaching y el taller de urgente versus importante, la fundadora decidió tomar acción definiendo un marco de prioridades para toda la Fundación con el fin de alinear al equipo de coordinadores y establecer una comunicación clara para los voluntarios.

La acción para lograr este objetivo estuvo asociada a la generación del debate necesario con la comisión directiva para establecer y validar las líneas estratégicas más importantes que necesitaba perseguir la Fundación para el año 2018. Como resultado del mencionado encuentro, se establecieron las siguientes líneas estratégicas:

- Realizar mejoras económicas y sustentables. Se resolvió colocar el enfoque en lo prioritario, buscando mejorar la situación económica de la Fundación.
- Lograr que la sede esté funcionando. La Fundación estaba en un proceso extenso de transición para obtener su propia sede, se decidió darle visibilidad y establecerla como tema prioritario.

- Mantener cantidad de pacientes. En coherencia con la primera línea estratégica, se definió como importante el sostenimiento de la calidad, en lugar de enfocarse solamente en el crecimiento, el cual era facilitado por las campañas y eventos para tal fin.
- Mejorar circuitos y metodología interna. Conectado con las mejoras económicas en conjunto al mantenimiento de la cantidad de pacientes, esta línea estratégica estuvo orientada a mejorar la forma de trabajo interno con el fin de que impactara de manera positiva en todas las metas de la Fundación.
- Realizar más capacitaciones en el interior. Para encontrar un equilibrio entre crecimiento y estabilización económica, se estableció como importante llegar a lugares lejanos aún no explorados. Dado que estaba en pre-aprobación una inversión por parte del Gobierno de la Nación para realizarlo y que tenía una fecha límite, se estableció como prioridad.

Además de las líneas estratégicas mencionadas, se reestructuraron los espacios de coordinadores y el espacio de voluntarios de manera sincronizada, la reunión de coordinadores se realizaba durante tres (03) horas el día anterior a la reunión de voluntarios, a fin de nivelar la comunicación y minimizar el silencio entre una y otra.

Objetivo Específico 2

“Diseñar acciones para mejorar la interacción con otras áreas”.

Para concretar este objetivo, se realizó el taller de visión compartida con los coordinadores el 9 de abril de 2018, la fundadora realizó la apertura el con el siguiente mensaje:

“Como saben, hemos trabajando con la comisión directiva, analizamos la situación actual de la Fundación, hacia dónde queremos ir y cuál es el contexto en el que estamos. De éste análisis, se establecieron líneas estratégicas para este año que consideramos destaca lo importante para la Fundación, donde es necesario poner nuestros esfuerzos hoy y que nos

ayudará a reorganizar las tareas de nuestro día a día para el bienestar de nuestros pacientes” (Fundadora, comunicación personal, abril 2018).

Durante el taller, los integrantes tuvieron posibilidad de consultar todas sus dudas para reorganizar su trabajo; algunos puntos importantes que se trataron fueron los siguientes:

- Lograr entendimiento común y alineación al propósito de las nuevas líneas estratégicas.
- Trabajar en profundidad sobre la re-priorización de los objetivos en base a las nuevas líneas estratégicas.
- Tomar decisiones fuertes para pausar objetivos que no estaban alineados y debatir abiertamente aquellos que eran necesarios crear, para cumplir con las líneas estratégicas.
- Generar la motivación necesaria para sostener el cambio y gestionar las resistencias que éste implica, más allá de lo eventual del taller.

La siguiente acción ocurrió el día 20 de abril de 2018, fecha en la que se llevó a cabo el taller de retrospectivas con la perspectiva en brindar nuevas distinciones a los coordinadores para que estos pudieran trabajarlos entre ellos, con el fin de detectar mejoras y para acompañar a sus equipos. Luego de esta distinción, las mejoras que detectaron los coordinadores para sus reuniones fueron las siguientes:

- Lograr la sincronización de los temas más importantes en los cuales trabajaron desde el encuentro anterior.
- Planificar las acciones necesarias en concordancia con las líneas estratégicas para el siguiente mes.
- Reflexionar y definir acciones que fomenten la mejora continua entre áreas, partiendo desde la perspectiva del liderazgo.
- Establecer métricas y acuerdos que permitan observar si están mejorando.

- Construir un mecanismo de feedback de cada reunión, para poder mejorar el proceso en cómo se realizan los encuentros.
- Definir un mecanismo de cómo se va a enterar el resto del equipo del avance de las mejoras que se planteen en cada encuentro.

Para evaluarse ellos mismos en cada encuentro, definieron dos variables de mejora para medirse, las cuales acordaron ser sostenidas en el tiempo; las mismas, tenían una configuración simple, donde el contenido de ambas fue acordado bajo una construcción colectiva que representaba lo mismo para todos los integrantes; éstas fueron:

- Variable 1: Motivación
 - 1. Siento que estoy perdiendo el tiempo.
 - 2. Me entretengo, pero creo que no agrega valor.
 - 3. Me gusta el espacio, pero hay mucho por mejorar y hacer.
 - 4. Este espacio aporta a mi trabajo, necesito que profundicemos más.
 - 5. Este espacio agrega mucho valor, estoy altamente motivado/a.
- Variable 2: Orden
 - 1. Siento que estoy en caos constante con las tareas de mi día a día y los cambios que planteamos.
 - 2. No puedo organizarme, me siento un pulpo con un montón de cosas a la vez.
 - 3. Me desafía y me demanda mucha energía, sé que es el camino, necesito ayuda para continuar.
 - 4. Logro orden en mi día a día, a veces se intensifica la cantidad de tareas, aunque puedo lograrlo satisfactoriamente.

- 5. Fluyo con mi trabajo y las nuevas acciones, siento que estamos transitando el camino correcto.

En los primeros ciclos de reuniones el orden estuvo promediado en el tres (3) y la motivación siempre se mantuvo por encima de esta puntuación, luego del taller de víctima/protagonista realizado el 7 de mayo de 2018, ambas variables estuvieron más cerca del cinco (5) y lograron incorporar acciones de mejora entre las áreas, algunos de ellas fueron:

- Aumentar la velocidad de comunicación de novedades de la Fundación, estableciendo un acuerdo entre las áreas.
- Establecer definiciones claras para evitar la distorsión del uso de los canales de comunicación por los voluntarios.
- Acordar lineamientos para la transmisión de los mensajes de los coordinadores a los voluntarios.
- Unificar las áreas de desarrollo de recursos y administración para eficientizar la toma de decisiones y coordinación de acciones.
- Establecer mecanismos de recolección de información entre el área de investigación y el área clínica para aumentar la calidad de las investigaciones de la Fundación.

Estos puntos se registraron en un documento que contenía el objetivo de la acción, el estado de la misma, quién o quiénes la lideraban, y la fecha estimada de concreción.

Objetivo Específico 3

“Comunicar a los voluntarios de todas las áreas las acciones del punto anterior”.

Se utilizó el espacio de reunión con voluntarios para informar los temas en los cuales estuvieron trabajando los coordinadores y cuáles fueron los aprendizajes que habían experimentado tanto en la definición de prioridades como en la identificación de mejoras en la

interacción entre áreas.

Además de la comunicación de las mejoras, se compartieron con los voluntarios, los primeros acuerdos que habían establecido entre los coordinadores y también sus decisiones; algunas de los mismos fueron:

- En el espacio de coordinadores se limitó el uso del celular a casos de emergencia o con previo aviso antes de comenzar la reunión.
- Los coordinadores, todos los jueves a última hora, resumirían en conjunto las novedades para comunicar a los voluntarios en un solo mensaje por el grupo de WhatsApp.
- Se estableció que el canal de WhatsApp era para asuntos exclusivos de la Fundación durante la semana, y cualquier otro tema ajeno a la misma, podría ser tratado los fines de semana.

Objetivo Específico 4

“Ajustar el plan de mejora considerando las tareas delegadas a coordinadores y voluntarios”.

Luego del taller de liderazgo de servicio realizado el 21 de mayo de 2018, todas las acciones de mejora que involucraban la interacción con los voluntarios, eran filtradas en conjunto con la fundadora por el marco de delegación (para qué, qué, cómo) que adquirieron en el taller y diseñaban la transmisión de la comunicación reflexionando sobre su estilo de liderazgo y sobre el estilo que querían construir. Como consecuencia de esto, diseñaron el siguiente esquema de comunicación:

- Comunicación Organizacional. Si la mejora o tema, se trataba sobre algo neurálgico de la Fundación donde no había posibilidad de delegación, se establecía quién lo comunicaba y

si requería algún refuerzo digital, visual o de dinámica para alinear a todas las personas.

- **Comunicación Mixta.** Si el tema tenía posibilidad de delegación, trabajaban en conjunto los puntos para una comunicación clara. Para esto, establecían qué decisiones eran responsabilidad de los coordinadores y qué tareas u objetivos se podían delegar a los voluntarios para que estos construyeran lo que consideraran necesario; siempre con los coordinadores disponibles para brindar apoyo, conocimiento y superar cualquier impedimento.
- **Comunicación Abierta.** El norte o para qué de una iniciativa o propuesta, era comunicado por la fundadora junto a los coordinadores hacia los voluntarios, a los cuales se les delegaba totalmente qué hacer y cómo hacerlo, dentro de un esquema de acompañamiento.

Estos puntos trabajados, lograron que el plan de mejora establecido en el Objetivo 2 se modificara de acuerdo a las nuevas decisiones. En la Tabla 4 de la página siguiente se encuentra la estructura final del plan de acción, donde se detallan concretamente algunas tareas que quedaron en manos de los coordinadores y cuáles fueron delegadas a los voluntarios; se mantiene la confidencialidad de los nombres de los responsables.

Tabla 4. Última versión del plan de mejoras

Objetivo de Mejora	Responsable/s	Estado	Plazo	Definición Coord.	Delegación Vol.
Generar acuerdos de convivencia	Coordinador 1 y 2	Terminado	10 de Mayo	Recepción y sala de trabajo con niños	Todos los espacios comunes. Aporte de ideas para la recepción y sala de trabajo con niños.
Transformar el newsletter	Coordinador 3	En curso	30 de Mayo	Tiene que contener las novedades y los logros de la Fundación.	La forma, el medio a utilizar y la información son delegadas, teniendo en cuenta las definiciones.
Generar el rol embajadores de la Fundación	Coordinador 4	Pendiente	15 de Junio	Definición del rol que se espera del voluntario.	Construcción compartida del mensaje del rol de embajador.
Aumentar la velocidad de comunicación de novedades	Coordinador 5	Terminado	15 de Mayo	Definición del mecanismo.	Comunicar la definición y acompañar.
Unificación de las áreas de desarrollo de recursos y administración.	Coordinador 3, 4, 6.	En curso	15 de Septiembre	Definición de roles, equipo y objetivos.	Comunicar la definición.

Fuente: Elaboración propia (2018).

A continuación, se detallan con mayor profundidad algunos de los puntos tratados como acciones de mejora:

- Acuerdos de convivencia. Fueron establecidos bajo un esquema de comunicación organizacional y abierta; hubo acuerdos definidos por la fundadora junto a los coordinadores, considerados como importantes a sostener, y a través de dinámicas, se les otorgó la posibilidad a los voluntarios de construir las que consideraban funcionales para su día a día.
- Transformación del newsletter de comunicación interna de la Fundación. Abordado dentro de una comunicación abierta a través de dinámicas que permitían la libertad y la innovación total de la forma de comunicación interna; con posterioridad a la

- dinámica, los coordinadores se llevaban los temas que correspondían, evaluando previamente su factibilidad y otorgando opciones en caso de que no fueran viables.
- Rol de embajadores de la Fundación. Bajo una comunicación mixta, la coordinadora de recursos comunicaba el concepto del rol del voluntario fuera de la Fundación y qué opciones tenía el voluntario para comunicar lo que significa la organización y capturar recursos.

De manera adicional, cada área contaba, previamente a la intervención, con un documento que contenía los objetivos y el plan de acción con el detalle del estado, fecha de resolución y responsables; de manera tal que las tareas que se desprendían desde el plan de mejora o de la dinámica con voluntarios y que le correspondían a un área, eran colocadas en un documento propio para su posterior seguimiento.

Finalmente, la Figura 8 muestra de forma simplificada, la configuración sistémica que otorgó el logro de los cuatro objetivos de la intervención. Los espacios de la Fundación: voluntarios, coordinadores y comisión directiva, reflejan el esquema establecido y cómo fluyen en éstos las acciones de mejora y la comunicación, a través del feedback y la transmisión de la estrategia y los objetivos. Esta dinámica fue considerada por la fundadora, como la que permitió que los integrantes de la Fundación pudieran desarrollarse y crecer dentro de un clima de motivación y aprendizaje.

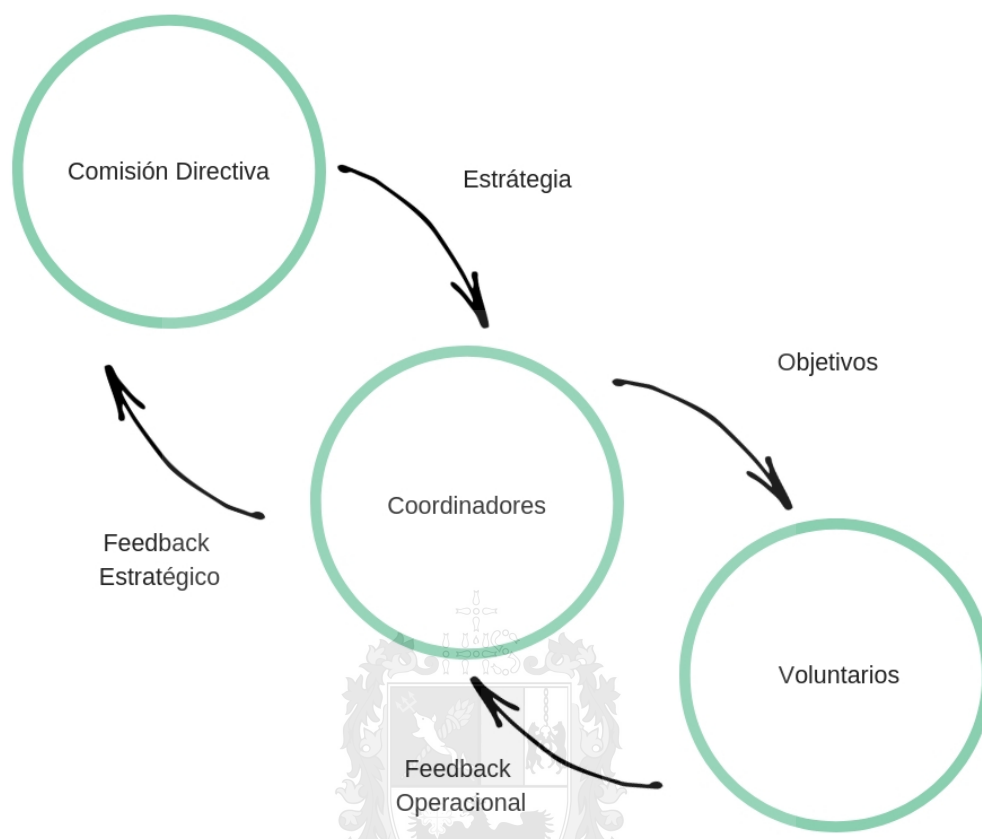


Figura 8. Configuración Sistémica de Espacios de la Fundación.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Conclusiones

Las siguientes líneas representan una auto-reflexión sobre los aprendizajes del autor durante la realización del trabajo de investigación. La utilización de los modelos teóricos y herramientas brindadas por la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, amplió la perspectiva del investigador en el observar, escuchar, validar e interpretar las necesidades de la Fundación. Desarrollar una visión sistémica fue clave para comprender los aspectos importantes que sostenían las personas que construían la cultura, así como también, para identificar aquellos aspectos que requerían una visión distinta para el logro de los cambios anhelados.

Desde la perspectiva del aprendizaje, el investigador estuvo inmerso dentro de un proceso

de transformación personal, en el que se destacan cuatro pilares influyentes en su forma de llevar a cabo el trabajo. Ellos son:

- El foco en la complejidad. El aprendizaje adquirido estuvo orientado en la atención a la temática o problemática específica dentro de la fundación, debido a que la complejidad del contexto generaba la posibilidad de que todas las distinciones que llevaba consigo el investigador, pudieran resultar de posible aplicación. Indagar, escuchar, validar e interpretar, para descubrir qué era lo realmente importante, fue todo un desafío. Este iba más allá de identificar cuáles eran los puntos de apalancamiento, más bien, fue entender a qué se referían realmente las personas cuando hablaban de sus problemas, qué significado tenían para su cultura en particular las palabras, bajo qué estructura profunda utilizaban sus conceptos o frases. Es decir, el investigador ingresó a una complejidad cultural donde, absolutamente todo, tenía la potencialidad para ser modificado; sin embargo, el cambio se generó a partir de los observadores, las personas de la organización, y desde ahí, el investigador tomó lo importante, para proponer y realizar los cambios en conjunto.
- El hábito del investigador. El aprendizaje deviene desde los primeros pasos en el trabajo, donde la disciplina y el enfoque cualitativo, de alguna forma, sugieren que la trayectoria es continua. Fue necesario la adquisición de varios hábitos, además de los requeridos para desarrollar el escrito de la tesis; pueden citarse algunos ejemplos:
 - Prepararse antes de cada encuentro, y posteriormente, analizar las notas, explorar perspectivas, describir hechos y desarrollar hipótesis.
 - Disponer el tiempo necesario para que el investigador se examine a sí mismo y comparta sus perspectivas en un grupo de trabajo de manera periódica, para

disminuir los posibles sesgos como observador en la investigación.

- Revisar constantemente la coherencia de lo que escribe, de lo que dice en la organización y de cuál es la forma de actuar; legitimando siempre los valores y la ética del investigador.
- Pensar sistémicamente cada paso para generar consciencia y evitar tomar decisiones o realizar reflexiones lineales de causa y efecto.

El investigador participó en la intervención, aún sin estar físicamente. La intervención es un continuado que va más allá de los momentos de agenda dentro de la organización, donde se busca constantemente actuar sobre el ADN de la misma; para ello, el investigador visualizó las oportunidades de mejora que llevaron a la organización al lugar que estaba buscando.

- La mirada en retrospectiva. Fue necesario que el investigador mirara varias veces el espejo retrovisor para observar qué estuvo aprendiendo en cada paso, cuál fue el efecto que generaron sus acciones, hacia dónde estaba llevando la investigación y en qué lugar se estaba parado. La importancia de examinar el proceso, fue crucial, debido a que cualquier intervención pudo abrir nuevos caminos o emergentes que podían ser de valor para el investigador y/o la organización.

De la misma manera, fue significativo observar si los integrantes de la Fundación estaban tomando las nuevas distinciones y eran protagonista del cambio, dado que además de los talleres y sesiones de coaching también fue importante una mirada retrospectiva sobre la efectividad de la intervención, observando el comportamiento dentro de la cultura.

Cabe destacar en este punto, que durante el transcurso de la intervención fue

- importante elegir el período de tiempo para realizar una mirada retrospectiva, puesto que a medida que avanzaba la intervención, el período a abarcar es mayor y esto podría producir parálisis por análisis debido a la cantidad de información. Para que esto no sucediera, el investigador tuvo la responsabilidad de delimitar estos ciclos.
- Anclar el cambio. Este aprendizaje es sistémico y es complejo detectar cuando es adoptado totalmente por la cultura. Fue importante que el investigador pudiera verse a sí mismo, desligarse del protagonismo, para evitar ser referenciado en el cambio. Ser referenciado, en este caso, implica que una figura externa es responsable o artífice de un cambio cultural y es compleja su detección dado que es sistémico con un efecto de demora, es decir, es un proceso orgánico profundo y que en algún momento se pone de manifiesto cuando el investigador desaparece de escena y las iniciativas, cambios y energía, pueden desvanecerse con él.

Para evitar esto, resultó imperioso partir de las siguientes premisas:

- Las personas de la fundación son las que cambian su propia cultura.
- El cambio es referenciado hacia los líderes primero, y luego, hacia el trabajo sobre la cultura y hacia todas las personas de la fundación.
- Si algún cambio, previamente consensuado, pierde fuerza o no llega a concretarse, la referencia primera es hacia el protagonismo del liderazgo y se trabaja sobre el mismo para detectar puntos de mejora sobre la cultura que se quiere fomentar.
- La decisión de cambio es tomada por la fundadora; el investigador acompaña con sus distinciones y habilidades la transformación.

El investigador tuvo que estar atento a no ser considerado por los integrantes de la

fundación, como una persona externa “que viene a hacer un cambio”; ya que esta interpretación puede ser naturalmente espontánea, como consecuencia de la propia cultura organizacional, o ser fomentada por él mismo.

Finalmente, para concluir, es pertinente mencionar que todo el aprendizaje del investigador partió del propósito de llevar a la práctica concreta, el conocimiento adquirido durante los dos años de formación y las enseñanzas emergentes que surgían de trabajar en la cultura de la fundación, donde en cada acción, tuvo que tomar los hechos y articular el siguiente paso para lograr una investigación profunda, y, en consecuencia, una transformación personal y organizacional.



Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. España: Díaz de Santos.
- Canteros, D (2018). *Un líder que crea cultura: Agile Leadership*. Argentina: Liqueed.
- Covey, S. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: Paidós Plural.
- Echeverría, R. (2010). *Actos del lenguaje: Volumen I: La escucha*. Argentina: Granica.
- Varela, F.; Thompson y Rosch, E. (2019). *De cuerpo presente*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mackee A. (2010). *El líder resonante crea más*. Argentina: Debolsillo.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. United Kingdom: Hill, Mc Graw.
- Jacobson, M. (2013). *Turning the Pyramid Upside Down: A New Leadership Model*. New York: Diversion Books.
- Kofman, F. (2008). *Metamanagement: Tomo 1 Principios*. Argentina. Grito Sagrado.
- Larsen D. & Derby E. (2006) *Agile retrospective: Making good teams great*. Pragmatic Bookself.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Argentina: McGraw-Hill Interamericana.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios*. Argentina: Aguilar.

Anexos

Anexo 1: Formato de Entrevista

Contexto

- Entrevistado:
- Rol del voluntario:
- Duración de la entrevista: 45 minutos.
- Modalidad (Presencial / Virtual)
- Fecha:

Sobre la perspectiva de cada voluntario sobre la organización

- ¿A qué se dedica la organización?
- ¿Cuál es la visión de la organización?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Cuál es el más importante hoy?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?
- ¿Cuáles son las áreas de mejora?
- ¿Cuál es la estructura de la organización y sus roles?
- ¿Cuántos momentos de reunión mantiene la organización?

Sobre el equipo y el rol del voluntario

- ¿Cuáles son tus tareas o actividades claves?
- ¿Cuántas personas tiene tu equipo?
- ¿Qué características tiene?
- ¿Cómo es la dinámica diaria del equipo?

- ¿Qué objetivos tienen como equipo?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- ¿Cómo se coordinan con las otras áreas?
- ¿Qué variables observas o estándares utilizas para considerar que el trabajo se está realizando bien?
- ¿Cómo es el mecanismo de feedback?
- ¿Cómo miden los avances?



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Anexo 2: Bitácora de Coaching

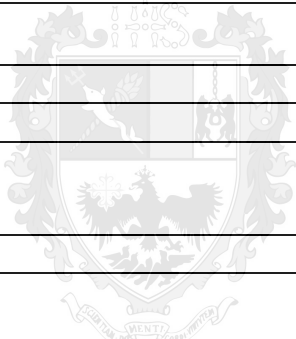
COACH: _____ COACHEE _____ Día: _____ Mes: _____ Año: _____

OBSERVACIÓN DEL COACH

¿El proceso de Coaching construyó un camino para que el Coachee haya podido cambiar su modo de interpretar la brecha? SI/ NO

Desde lo realizado, ¿existen áreas de aprendizaje futuras desde mi rol de Coach? SI/ NO

Por favor, describa brevemente las brechas de mejora que observó en su desempeño:

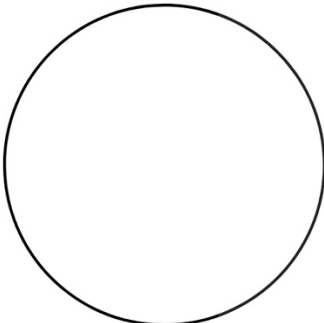
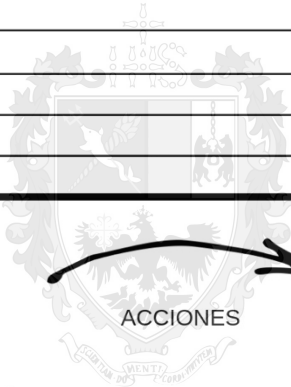
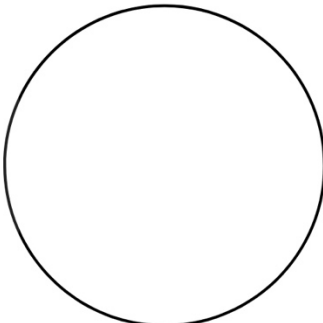
Competencias del Coach	1 Insuficiente / 2 Regular / 3 Bien / 4 Muy bien / 5 Excelente	Comentarios
1. Generé el contexto de apertura	 USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR	
2. Clarificación de la brecha		
3. Contrato de coaching		
4. Indagué facilitando una interpretación ponderosa en el Coachee		
5. Facilité el diseño de acciones		
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en el MCO		
7. Generé un espacio de entrenamiento		
8. Generé un compromiso		
9. Desarrollé un espacio de cierre		
10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción		

¿Ha sido respetuoso en su rol de Coach del marco ético propuesto por USAL, durante el desarrollo del proceso de coaching? SI/ NO

¿Qué pude aprender desde este marco teórico mostrado?

Anexo 3: Marco de Acción

El Marco de Acción es una hoja con un formato visual que cumplió la función de registrar las acciones que emergieron a partir de una nueva distinción, concepto o aprendizaje. Se utilizó durante la intervención para que los integrantes registraran sus áreas de mejora y pudieran establecer acciones concretas. También los invitó a que buscaran la conexión entre cómo dichas mejoras aportaban al cumplimiento de las líneas estratégicas, y éstas, a la visión de la Fundación.

VISIÓN		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
<div><div></div><div> ACCIONES ● _____ ● UNIVERSIDAD ● DEL SALVADOR</div><div></div></div> <div>DESCRIPCIÓN ÁREA DE MEJORA</div> <div>OBJETIVO</div>		